HAL
archives-ouvertes.fr

Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion

Damien Richard

To cite this version:

Damien Richard. Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion. Psychology. Université de Grenoble, 2012. French. <NNT : 2012GRENA022>. <tel-00780951>

HAL Id: tel-00780951

https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780951

Submitted on 25 Jan 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Damien RICHARD

Thèse dirigée par **Emmanuel ABORD DE CHATILLON**
Professeur des Universités, Université de Grenoble
préparée au sein du **Laboratoire IREGE**, Université de Savoie
dans **l'École Doctorale SISEO**

Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion

Thèse soutenue publiquement le **26 septembre 2012**
devant le jury composé de :

M. Emmanuel ABORD DE CHATILLON
Professeur des Universités, Université de Grenoble, Directeur de la Recherche
M. Mathieu DETCHESSAHAR
Professeur des Universités, Université de Nantes, Rapporteur
M. Jean-Michel PLANE
Professeur des Universités, Université de Montpellier III, Rapporteur
Mme. Céline DESMARAIS
Maître de Conférences, HDR, Université de Savoie, Suffragant
M. Loïck ROCHE
Professeur, Grenoble Ecole de Management, Suffragant
M. Alain ROGER
Professeur des Universités, IAE de Lyon, Université de Lyon III, Suffragant
M. Zahir YANAT
Professeur, Bordeaux Ecole de Management, Suffragant

Université Joseph Fourier / Université Pierre Mendès France /
Université Stendhal / Université de Savoie / Grenoble INP

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A mes enfants

A mon épouse

A mes parents et grands-parents

Remerciements

A mon épouse Karine et à mes enfants Lou et Marin

reconnaissance et gratitude de m'avoir supporté durant cette aventure

A mon directeur de thèse Emmanuel Abord de Chatillon

A mes amis

A mes collègues et confrères

A mes élèves

A mes parents et grands-parents pour leur soutien matériel et moral

Même si la rédaction d'une thèse est un travail solitaire, elle s'inscrit souvent dans un long cheminement intellectuel et l'apprenti chercheur est un artisan qui travaille dans le désordre de son atelier à la réalisation de son « *bel ouvrage* », dont il s'est efforcé par un lent polissage de faire disparaître salissures et copeaux. Cette thèse s'inscrit dans un enchaînement d'idées et dans une histoire de péripéties méthodologiques et épistémologiques que nous discuterons dans le chapitre 4. Elle a donné lieu à de multiples discussions au fil de séminaires doctoraux de l'IREGE notamment avec Amandine Carrier-Vernhet et d'échanges plus informels avec mes collègues de l'Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry et Grenoble Ecole de Management.

Je tiens particulièrement à remercier Emmanuel Abord de Chatillon, mon Directeur de thèse, pour la qualité de son accueil au sein de l'IREGE depuis 2007, pour son soutien sans faille et l'intelligence de nos échanges qui ont été, pour moi, comme autant de balises sur le cheminement au long cours de cette recherche. Je salue également la grande liberté et la souplesse dont il a su faire preuve tout en maintenant une exigence intellectuelle et académique. Je tiens à remercier Céline Desmarais pour son aide précieuse et sa contribution intellectuelle et méthodologique à cette recherche, ainsi que Patrice Bornard pour son accueil.

Je souhaite aussi remercier les Professeurs Mathieu Detchessahar, Alain Roger, Jean-Michel Plane, Loïck Roche et Zahïr Yanat, qui ont accepté de prendre part au jury de soutenance et de porter un regard sur ce travail.

Merci également à Laure France, Joseph Heili, Gabriel Guallino, Florence Tourancheau, Pierre-Laurent Félix, collègues de l'ESC Chambéry pour leurs remarques constructives et leur soutien, Hélène Michel et Jean-Mathias Heraud pour l'espace et le temps qu'ils m'ont permis de consacrer à ce travail, merci à Catherine Girardin pour sa relecture attentive et

bienveillante ; merci à Muriel Porte de l'IREGE pour la qualité de son accueil, merci à Charles-Clemens Rüling et Thibault Daudigeos de Grenoble Ecole de Management de s'être rendus disponibles pour des échanges souvent informels mais qui m'ont beaucoup apporté. Un remerciement spécial pour Stéphane Foliard, pour nos échanges tellement stimulants et à Alain Roger pour l'aide et le temps accordé dans le cadre d'un projet de mesure du bien-être en entreprise porté par la Jeune Chambre Economique de Lyon.

Je tiens enfin à adresser ma sincère gratitude et ma profonde affection pour mes amis, confrères, enseignants, coachs ou thérapeutes pour leur écoute, leurs idées, la richesse intellectuelle et sensible de nos échanges : Fabien, Jean-Luc, Jean-Claude, Jean-Jacques, Serge, Nicolas, Nathalie, Gildas et Sarah.

Tellement de personnes m'ont soutenu et inspiré par ailleurs dans des registres fort différents, que les mentionner toutes risquerait d'être plus long que la thèse elle-même…

Mon remerciement collectif n'empêche pas qu'elles ont toutes été précieuses et uniques dans leur soutien matériel, intellectuel, moral, psychologique, affectif et humain.

Un merci spécial à mon épouse, Karine, d'avoir supporté mon indisponibilité durant ces années qui furent longues et à mes enfants, Lou et Marin, qui vont retrouver un papa plus disponible.

« *Je crois qu'on pense à partir de ce qu'on écrit, et pas le contraire.* »

Louis Aragon, *Je n'ai jamais appris à écrire* ou *Les incipits*, Skira, 1969.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE **13**

Préambule **14**
Note d'intention 16
La justification d'une recherche sur le bien-être au travail 20

1. Intérêts du bien-être au travail pour la GRH **23**
1.1 La dimension pathologique du travail sur-représentée dans la littérature 24
1.2 La place du bien-être au travail dans la littérature en GRH 25

2. Les objectifs de la recherche **27**

3. Un intérêt théorique et méthodologique **30**
3.1 Un intérêt théorique 30
3.2 Un intérêt épistémologique et méthodologique 32

4. Un intérêt pour les praticiens et les DRH **33**

5. L'architecture de la thèse **35**

PARTIE 1 : D'UNE PERSPECTIVE PATHOGÉNIQUE À UNE PERSPECTIVE SALUTOGÉNIQUE DU TRAVAIL **39**

CHAPITRE 1. LE BIEN-ÊTRE À TRAVERS LES THÉORIES DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL .. **43**

1. Le bien-être à travers les théories du stress et de la souffrance au travail **45**
1.1. Le stress, de quoi parlons-nous ? Quelques définitions issues de la littérature 47

2. La nécessité de dépasser une approche *pathogénique* du travail **63**
2.1. L'intérêt d'une approche salutogénique 63
2.2. La théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989) 66

Conclusion du chapitre 1 ..... **71**

CHAPITRE 2. LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : LE PLAISIR ET LE SENS AU TRAVAIL **75**

1. Une compréhension du concept de bien-être au travail **78**
1.1 Les contours fuyants du bien-être au travail 78
1.2 La structure du bien-être au travail 85
1.3. Le bien-être psychologique 90

2. Les deux composantes du bien-être au travail : le plaisir et le sens **94**
2.1 Plaisir et sens au travail 95
2.2. Deux théories eudémonistes du bien-être au travail 97
2.3 La composante émotionnelle du plaisir au travail 102
2.4 La dimension de sens au travail 108

3. Les leviers du bien-être au travail **114**
3.1 Le rôle du manager dans le développement d'activités autotéliques 114
- Le manager porteur de sens et d'énaction (*sensmaking & enactment*) 116

3.2. Le management du bien-être au travail passe par un management par le sens 118

Conclusion du Chapitre 2 ..... **125**

CHAPITRE 3. LE MANAGEMENT DU BIEN-ÊTRE À TRAVERS LES ESPACES DE DISCUSSION. 127

1. L'espace de discussion comme facteur de bien-être au travail 130
1.1 Le détour par les espaces intermédiaires (Duval, 1991) 130
1.2. La « *psychologie de l'espace* » pour appréhender les espaces de discussion 133
1.3. La gestion des espaces de discussion au travail : facteur de bien-être 141

2. Conditions d'émergence et de maintien des espaces de discussion 142
2.1 La nécessaire proximité physique et fonctionnelle 142
2.2. La confiance : déterminant majeur de l'émergence et du maintien d'espaces de discussion 145
2.3. Le temps nécessaire aux acteurs pour s'engager dans des espaces de discussion 148

3. Les effets des espaces de discussion sur le bien-être et l'efficacité 150
3.1. Les espaces de discussion comme opérateurs de santé 150
3.2. Vers une représentation collective de l'espace de discussion 152
3.3. Proposition d'un modèle heuristique de management du bien-être à travers les espaces de discussion. 156

Conclusion du Chapitre 3 162

PARTIE 2 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE, CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTS TERRAINS 167

CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE AMÉNAGÉ 171

1. Le cadre de référence de la complexité 175
1.1. Les principes d'une connaissance complexe 175
1.2. Un positionnement épistémologique complexe 176

2. Un positionnement constructiviste aménagé 186
2.1 Un choix de positionnement épistémologique constructiviste aménagé 186
2.2 Le statut du chercheur par rapport à son objet de recherche 189
2.3 Vers une *auto-socio-construction* de la connaissance 195

3. Des propositions théoriques issues de l'expérience 198
3.1. Une démarche personnelle préalable 198
3.2. Un principe et des propositions 201

Conclusion du Chapitre 4 205

CHAPITRE 5. CADRE MÉTHODOLOGIQUE 207

1. Position méthodologique complexe 211
1.1 Le choix de l'individualisme méthodologique complexe 212
1.2 Les implications de cette posture méthodologique 215
1.3 Le design global de la recherche 218

2. Position de Recherche-Intervention avec une méthode clinique appréciative 219
2.1. Une position épistémologique qui débouche sur une éthique de l'action 219
2.2 Le choix de la Recherche-Intervention 221
2.3 Une approche clinique appliquée à la gestion des RH 224
2.4 Une « *intersubjectivité contradictoire* » 226

3. Les modes de collecte et d'exploitation des données 237
3.1. Les modes de collecte de données 237
3.2 Analyse et interprétation des données 242
3.3 Construction de deux guides pour conduire les entretiens compréhensifs 249

3.4 Avantages et limites de l'approche 254

Conclusion du Chapitre 5 256

CHAPITRE 6. DESCRIPTION DES TERRAINS, CONTEXTES ET MÉTHODES 259

1. Une organisation publique délétère, sous tension 263
1.1. Organisation et fonctionnement 264
1.2 L'origine de la demande 268
1.2 Les points clés d'une démarche constructiviste longitudinale articulant diagnostic et action 270

2. Un service public avec un climat de violence 277
2.1 Contexte de la demande 277
2.2 La demande reformulée et les objectifs de la recherche-intervention 278
2.3 Une méthode qualitative et participative 279

3. Une organisation *salutogénique* qui souhaite mettre en place un «*Management Durable* » du bien-être 284
3.1 Un contexte institutionnel coopératif et mutualiste 284
3.2 Contexte de la demande 287
3.3 Une demande initiale portant sur le « *management du bien-être* » 288

Conclusion du Chapitre 6 292

PARTIE 3. RÉSULTATS : UNE COMPRÉHENSION DES PROCESSUS SALUTOGÉNIQUES DE CONSTRUCTION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 295

CHAPITRE 7. UN PERSONNEL EN SOUFFRANCE À CAUSE D'UNE ORGANISATION SOUS CONTRAINTES 297

1. Un diagnostic qui révèle des problèmes psychosociaux aigus 301
1.1 Un niveau d'épuisement professionnel très élevé 301
1.2 L'importance du soutien social du supérieur dans la préservation du bien-être 304
1.3 Des difficultés professionnelles qui débouchent sur de l'absentéisme 305
1.4 Un effet de ciseau entre les ressources et les exigences professionnelles 306

2. Une organisation sous contraintes, un management déficient et des espaces de discussion inégalement utilisés 310
2.1 Il manque de l'écoute et « *un double des clés pour les voitures de service* » 311
2.2 De sérieux dysfonctionnements managériaux 312
3.3. Des espaces de discussion présents de manière distinctes et inégalement utilisés 315

3. Une démarche d'intervention centrée sur la préservation des ressources et les outils de gestion pour un « *travail relié* » 321
3.1 Une démarche systémique visant à transformer l'organisation et le management 323
3.2 La prévention des RPS vecteur de transformation de l'organisation 325
3.3 La préconisation de mise en œuvre du « *management du travail relié* » 327

Conclusion du Chapitre 7 334

CHAPITRE 8. UN SERVICE TECHNIQUE AUX RELATIONS PATHOGÈNES 335

1. Quand les violences au travail deviennent pathogéniques 338
1.1 Violence et déshumanisation 340
1.2 L'analyse des éléments d'une violence plus symbolique qui attaque les identités de métier 346

2. Les paradoxes d'une organisation délétère et d'un management disparate et discordant 352

2.1 Quatre facettes du travail et l'appel à un *travail relié* 353
2.2 Une contradiction organisationnelle entre travail productif et travail d'organisation 358
2.3 Un manque structurel de ressources 365

3. Une intervention visant à reconstruire et à réarticuler entre eux des espaces de discussion 367
3.1 Des espaces de discussion entre opérationnels 370
3.2 Des espaces de discussion entre encadrants pour clarifier les rôles 377
3.3 Des espaces de discussion transversaux et ouverts 379

Conclusion du Chapitre 8 382

CHAPITRE 9. DES ESPACES DE DISCUSSION COMME LEVIER DE CONSTRUCTION DU BIEN-ÊTRE 385

1. Des spécificités managériales et organisationnelles salutogéniques 388
1.1. Les causes d'un bien-être au travail relatif et toujours fragile 388
1.2. Un management qui privilégie les espaces de discussion en articulant leadership transformationnel et comportement organisationnel assertif 408

2. Vers un management *salutogénique* 421
2.1. Les caractéristiques d'un management salutogénique 421
2.2. L'intervention et ses impacts sur l'organisation 429

Conclusion du Chapitre 9 435

CHAPITRE 10. VERS UN MANAGEMENT DURABLE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 437

1. Un modèle de management durable du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion 439
1.1. Proposition d'un modèle de management durable du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion 440
1.2 D'un management pathogénique à un management salutogénique 443
1.3 Les capacités d'énaction et de traduction au service du management salutogénique 448

2. Rôle, mode de fonctionnement et limites des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail 452
2.1 Le rôle des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail 452
2.2 Le mode de fonctionnement des Espaces De Discussion (EDD) : régulation sociale, traduction, énaction et sensemaking 457
2.3 Les limites et les défis de ce modèle de management salutogénique à l'aide des espaces de discussion 461

Conclusion du Chapitre 10 465

CONCLUSION GÉNÉRALE 467

1. Les apports de la recherche 470
1.1 Les connaissances transversales théoriques sur le bien-être et les espaces de discussion 470
1.2 Les connaissances théoriques sur le bien-être et le management salutogénique du travail 472
1.3 Les contributions épistémologiques et méthodologiques 473
1.4 Les contributions managériales de la recherche 474

2. Les limites de la recherche 475
2.1. Les limites théoriques 475
2.2. Les limites méthodologiques 476

3. Les perspectives de recherche future 477

Introduction générale

I

Préambule

« Tout individu humain a droit à l'entière croissance. Il a donc le droit d'exiger de l'humanité tout ce qui peut seconder son effort. Il a le droit de travailler, de produire, de créer, sans qu'aucune catégorie d'hommes soumette son travail à une usure et à un joug. »

Jean Jaurès, *De la réalité du monde sensible,* 1891

Le problème de la souffrance et du bien-être au travail est complexe. Il se trouve depuis quelques temps sur le devant de la scène médiatico-politique, notamment du fait de suicides sur le lieu de travail au sein de grandes entreprises françaises[1]. Un suicide, une plainte pour harcèlement, une agression sur le lieu de travail, un *burnout*, et l'enjeu de maintenir la santé et le bien-être des salariés en entreprise posent des questions innombrables au chercheur en gestion, au dirigeant, au DRH. La question des conditions de travail et de leurs liens avec le bien-être ou la souffrance au travail a suscité un développement considérable de travaux quantitatifs et qualitatifs depuis les années 1970, dans diverses disciplines. Chaque discipline, et souvent plusieurs en coopération, ont alimenté une réflexion avec des dimensions diverses en termes de secteurs, de références temporelles, de ressources collectées ou observées (Abord de Chatillon, Bachelard, 2005 ; Baudelot, Gollac, 2003 ; Cristofari, 2003). Le thème de la « *souffrance au travail* », popularisé par Christophe Dejours (1998), soulève la question de l'articulation entre les contraintes de gestion de l'entreprise moderne et les exigences sociales de santé publique et de préservation d'un bien-être au travail, que nous prendrons la peine de définir dans un chapitre 1, tant ces concepts semblent flous dans la littérature (Kop, 1994 ; Gollac, 2009).

[1] Ainsi la direction de France Télécom a reconnu 32 suicides entre janvier 2008 et le 1er décembre 2009, ainsi qu'à la mi-mars 2010, 8 suicides intervenus depuis janvier de la même année. L'inspection générale des affaires sociales a recommandé que certains de ces suicides soient requalifiés en « accidents de service », équivalents pour les agents publics aux accidents du travail dans le secteur privé. Et France Télécom n'est malheureusement pas la seule grande entreprise à connaître ce genre de situations. Chez Renault, par exemple, trois suicides ont été classés en accident du travail depuis 2007, et cette entreprise a été condamnée pour « faute inexcusable » après le suicide d'un ingénieur en informatique qui s'était jeté du cinquième étage du bâtiment principal du Technocentre de Guyancourt le 20 octobre 2006. (Clot, 2010 ; Dejours, 2009)

La notion de bien-être au travail renvoie à la définition de la santé donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2007). Pour l'OMS, la santé se définit, en effet, comme *« un état de complet bien-être physique, mental et social* », et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Le travail a, par nature, des effets ambivalents sur le bien-être des salariés. D'une part, pour M. Pezé (2008) et C. Dejours (1998), il est une nécessité pour la construction psychique des individus : « *il est le lieu de l'apprentissage de la résistance du réel et de la nécessité d'interagir dans le champ social* ». D'autre part, le travail occasionne inévitablement de la fatigue, il demande des efforts et il est un lieu de conflits avec les collègues, la hiérarchie ou les clients. L'étymologie latine du mot (de *tripalium*, un instrument de torture) rappelle, s'il en était besoin, que le travail s'accompagne d'une certaine souffrance et de désagréments. La racine latine *labor*, qui a donné l'adjectif « laborieux », renvoie quant à elle à la notion de fatigue ou de peine.

Cependant, le travail est un effort qui permet de produire un résultat positif. Comme chacun a pu l'observer dans l'exercice de son activité professionnelle, la satisfaction retirée du travail bien fait permet souvent d'oublier rapidement la peine qu'il a pu occasionner. Et la possibilité de compter sur la solidarité de ses collègues, le plaisir d'être intégré dans une équipe, aident à faire face aux difficultés rencontrées (Bakke, 2006). Il ressort des travaux de la mission d'information sénatoriale sur le mal-être au travail (Dériot, 2010) que ces deux éléments protecteurs sont en voie d'affaiblissement. *« La satisfaction retirée du travail bien fait est en recul lorsque les contraintes de délai ou les exigences de la production deviennent intenables et obligent les salariés, ou les agents publics, à se contenter d'un travail de moindre qualité. […]. En outre, l'individualisation des relations de travail, […] affaiblit la solidarité et la coopération au sein des équipes.»* (Dériot, 2010 : 6).

Même si ce travail de thèse porte sur des organisations en France, la récente étude de l'OCDE[1] concernant le mal-être au travail dans 34 pays parmi les économies les plus avancées, pointe que la santé mentale des travailleurs se dégrade et que ce phénomène coûte de plus en plus cher (entre 3 et 4% du PIB dans l'Union Européenne).

[1] OCDE, (2011), *Mal être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale au travail*, Rapport d'étude publié le 14 décembre 2011.

Le paradoxe de la souffrance et du bien-être au travail tient dans ce sondage[1] : 75 % des salariés déclarent aller travailler avec plaisir, ce qui paraît, à première vue, plutôt rassurant. Toutefois, ce chiffre suggère aussi qu'une minorité non négligeable de salariés éprouve un certain mal-être au travail (25 %). Le mal-être n'épargne d'ailleurs pas les entrepreneurs et dirigeants de PME, qui affrontent, souvent dans la solitude, une compétition économique de plus en plus rude (Torrès, 2009b).

Note d'intention

Ayant entrepris des études de management il y a près de vingt ans, et n'ayant pour ainsi dire jamais cessé de nous former à ces « *sciences de gestion* » en puisant assez largement dans la psychologie du travail, la sociologie des organisations, la psychosociologie appliquée au management, nous devons quelques mots d'explication sur nos intentions à présenter ce travail de thèse. La gestion, celle des ressources humaines en particulier, nous apparaît comme une science et un art au carrefour de plusieurs sciences, qui sait se nourrir d'autres disciplines telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, etc.…

Le problème qui nous préoccupe, celui des rapports entre le travail et le bien-être ou la souffrance dans une perspective de management des hommes, nous paraît devoir bénéficier, pour son positionnement et son éclaircissement, d'une culture managériale directe. Appliquant au management du bien-être un esprit que nous voudrions pouvoir dire « *critique et scientifique* », il nous semble que l'essentiel en reste, malgré tant d'efforts (louables) pour y introduire des méthodes et outils de rationalisation, la pratique et la « *clinique* [2]», c'est-à-dire une technique d'instauration ou de restauration de la santé et du bien-être, qui ne se laisse pas entièrement et simplement réduire à la seule connaissance, fût-elle scientifique. C'est la raison pour laquelle nous avons privilégié comme mode d'enquête pour notre partie empirique la recherche-intervention. Nous pensons, avec J.-M. Plane (2000), que l'interactivité chercheurs-acteurs produite sur le terrain, constitue « *une source de création de connaissances et provoque des transformations organisationnelles, stimulant le développement du potentiel humain* » particulièrement adaptée à notre problématique de la préservation du bien-être au travail et de la prévention des risques psychosociaux.

---

[1] Sondage BVA pour le magazine l'Express, réalisé du 28 avril au 6 juin 2010 auprès de 1 000 salariés.

[2] Ce terme fait l'objet d'une définition précise en Annexe 1. Nous avons choisi de proposer un lexique général qui reprend l'ensemble des termes techniques de cette thèse, ceci afin d'alléger le corps du texte sans nuire à l'exigence de sens.

Pour Marc Bonnet (2010), « *nombre de problématiques humaines et organisationnelles sont devenues très complexes. Il est souhaitable de les appréhender à travers plusieurs grilles disciplinaires afin de déployer des regards croisés qui permettent de tenir compte des interactions entre environnements externes et internes des acteurs. […]L'enjeu est alors de rendre compte des situations sous plusieurs angles, de comprendre les processus heuristiques non programmables et de favoriser la formation de futurs responsables disposant d'un état d'esprit approprié aux problématiques du futur.* » (Bonnet, 2010 : 25). En faisant appel à des méthodes émergentes[1], dont l'objectif est d'approcher le mieux possible les phénomènes de bien-être et souffrance au travail, à travers les représentations subjectives des acteurs, nous avons l'ambition de contribuer à l'enrichissement de certains concepts et méthodologies de recherche, en approfondissant leur compréhension au contact de cadres théoriques issus de la psychodynamique du travail (Dejours, 2000), de la clinique de l'activité (Clot, 1999, 2008) et de la psychosociologie des organisations (Enriquez, 1987, 1992).

Notre travail doctoral s'inscrit dans le cadre des sciences de gestion qui ont vocation, selon Verstraete (2007), à étudier la conception, le gouvernement, le pilotage des organisations à objectif socioéconomique afin de les comprendre et de pouvoir améliorer leur fonctionnement social et économique. En tant que chercheur en Gestion des Ressources Humaines, nous sommes amené à étudier notre objet en l'appréhendant du côté des organisations aussi bien que du côté des acteurs qui participent à ces organisations, qui contribuent à les construire et qui, en retour, se construisent ou se détruisent en travaillant pour elles. **L'utilité que nous assignons à cette thèse est de fournir une compréhension du bien-être au travail et de ses processus de construction dans une perspective de Gestion des Ressoures Humaines et de Management Durable des Organisations**.

En nous engageant dans cette thèse, une triple intention nous anime :

- **Contribuer à la production de connaissances qui visent au développement d'organisations et de systèmes de management « *salutogéniques* » plutôt que « *pathogéniques* »,** en nous inscrivant dans le projet des Nations Unies pour qui « *le bien-être de l'être humain doit être la fin ultime du développement.* » (PNUD, 1990 : 10). Cette intention se traduit par une focalisation sur la question du

[1] Telles que le récit de vie professionnelle (Bertaux, 2006 ; Malrieu, 2003), l'entretien compréhensif (Kaufmann, 2008)

bien-être et de l'épanouissement de l'être humain au travail plutôt que par l'analyse du stress et de la souffrance.

- **Accompagner le management des hommes et des organisations dans un travail d'analyse constructiviste et réflexif,** en l'outillant autant que faire se peut, sans négliger de prendre parfois une posture critique à l'égard de pratiques, d'outils et de paradigmes managériaux qui se révèlent porteurs de dysfonctionnements humains et générateurs de problèmes psychosociaux et de mal-être au travail (Wallace, Wray, 2006). Là encore nous proposerons non pas une série de techniques de gestion et de fiches recettes qui alimenteraient la boulimie de nouvelles panacées managériales, mais au contraire, nous privilégierons la construction d'espaces de discussion et l'adaptation aux sciences de gestion de théories psychologiques et de grilles d'analyse organisationnelles et sociologiques qui offrent matière à réflexion et donnent du sens aux enjeux actuels des entreprises.
- **Participer à l'appropriation d'une connaissance complexe par la gestion**, en affirmant une singularité française sans renier les apports de la globalisation. C'est dans une saine confrontation d'une spécificité française et européenne à la dynamique de la connaissance dans les pays anglo-saxons que nous témoignerons de cette intention et participerons au progrès d'une connaissance respectueuse de la complexité et au service d'une éthique de l'action responsable.

L'enjeu de ce travail de thèse sur la compréhension de la souffrance et surtout du bien-être au travail, dans une perspective de management *durable* des *Ressources Humaines*, est de mettre en lumière les étapes de la construction d'une rationalité collective, nécessairement limitée[1], concernant le management du bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux. Nous voulons dégager les logiques managériales, organisationnelles et institutionnelles qui sous-tendent l'apparition et le traitement des problèmes de souffrance au travail ainsi que l'émergence d'un nouveau modèle de management du bien-être au travail. Ce travail d'analyse critique et scientifique du fonctionnement des organisations modernes, que T. Daudigeos (2009) nomme « *organisations néolibérales* », s'inscrit dans un projet plus vaste de remise en cause du management traditionnel et de renouvellement d'une pratique de Gestion des Ressources Humaines (Aktouf, 2006). Notre ambition dans ce travail est de braquer les projecteurs sur les liens entre d'une part le bien-être et la souffrance au travail et,

[1] Cf. H-A Simon (1947)

d'autre part, les formes de management et d'organisation du travail à l'œuvre dans les organisations actuelles. En ce sens, notre recherche, pourrait servir une réflexion sur l'évolution de pratiques de GRH et de management plus respectueuses des personnes et de leur bien-être aussi bien physique, psychique que social.

Nous regrettons souvent que les livres et les thèses aient trop souvent « *une âme solitaire* », pour reprendre la jolie expression de J.-C. Kaufmann (2004) et que leurs auteurs les présentent en oubliant les liens qui les ont constitués et en omettant souvent d'évoquer le long cheminement intellectuel dans lequel ils s'inscrivent pourtant.

Sans avoir la prétention de résoudre définitivement les problèmes conceptuels et pratiques relatifs au bien-être au travail et en particulier ceux concernant le management du bien-être, nous espérons toutefois que notre contribution puisse s'inscrire au sein d'un courant de recherche en gestion dans lequel l'humanisme pragmatique, la pensée complexe et la réflexion critique ont toute leur place, au sein d'un processus dans lequel tout est continuellement remis en question. En effet, nous pensons avec Edgard Morin (1977) que « *la seule connaissance qui vaille est celle qui se nourrit d'incertitude et que la seule pensée qui vive est celle qui se maintient à la température de sa propre destruction.* » (Morin, 1977 : 24).

Dès lors qu'on accepte l'idée qu'un champ de recherche est un « *espace sociocognitif regroupant des chercheurs travaillant pour l'apport de connaissances sur des objets identifiés par les membres de la communauté la constituant* » (Verstraete, 2007 : 96), cela implique de conduire une réflexion sur la cohérence de notre recherche avec le champ de la GRH et sur la légitimité de notre démarche et de ses résultats.

Le champ peut être vu comme un « *espace social et cognitif* » au sein duquel des jeux politiques et des controverses scientifiques se déploient pour le contrôle de sa constitution et de son développement. R. Déry (1997) utilise la métaphore de la cible avec un cœur correspondant à ce pourquoi le champ a été défini. Ce cœur est entouré de cercles qui correspondent aux travaux des chercheurs élargissant le champ et proposant de nouvelles orientations. Pour Verstraete (2007), plus on s'éloigne du cœur, plus le travail risque d'être

qualifié « *d'excentrique* »[1]. En nous intéressant au bien-être au travail, nous sommes conscient que ce risque d'excentration est présent **car nous explorons un objet en friche**[2]. Ainsi, l'objet de la section suivante est d'inscrire notre démarche sur le management du bien-être au travail dans le champ de la GRH et particulièrement celui du management de la santé au travail (Abord de Chatillon, Bachelard, 2005 ; Abord de Chatillon, Bachelard, Carpentier, 2012).

La justification d'une recherche sur le bien-être au travail

C'est la nature du bien-être *subjectif* ou *psychologique* qui semble le plus poser problème pour son intégration dans le champ de la GRH. La question que le chercheur peut se poser relève de l'intérêt d'engager une recherche doctorale sur un **phénomène subjectif dont la nature en tant qu' « objet de gestion » pose problème.** Nous répondons à cette question en reprenant le titre d'un chapitre d'ouvrage de J.-P. Neveu (2012) *« Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources* » et le titre d'une section de son travail « *Salutologie organisationnelle* » dans laquelle il propose de développer la « *vision salutogénique* ». Cette idée est encore notoirement minoritaire dans le champ des sciences de gestion, mais une brèche est clairement ouverte et la perspective qui s'ouvre à nous est pleine de promesses comme le montrent les travaux récents coordonnés par M. Detchessahar (2009) sur l'étude *SORG (Santé, ORganisation et Gestion des ressources humaines).*

Pour justifier notre projet de recherche sur le bien-être au travail, nous nous appuyons donc sur l'invitation de Neveu (2012) à « *repenser la relation travail-santé psychologique* » qui avance le constat que la recherche actuelle sur la santé et le bien-être au travail procède souvent d'une approche trop limitative par rapport à la complexité des enjeux en matière de gestion humaine des organisations. Pour mieux gérer cette complexité, il propose de s'appuyer sur la théorie de préservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001).

---

[1] Verstraete (2007 : 97) donne deux acceptions à ce terme : la première géographique, « *éloignement par rapport au noyau* », la seconde conventionnelle, « *hétérodoxie de l'élément par rapport au référentiel du champ, hors norme* ».

[2] ce que montre bien la figure 9 illustrant les élargissements successifs du champ de la santé au travail et de la prévention, présentée au chapitre 2 et plaçant clairement le bien-être au travail à la périphérie du champ.

Nous avançons plusieurs niveaux de justification de notre démarche en adoptant cinq points de vue :

- **D'un point de vue théorique**, nous souhaitons apporter notre contribution par l'éclaircissement du concept de bien-être au travail. Nous nous interrogeons sur le sens pour les sciences de gestion et la GRH de produire des connaissances sur cette approche nouvelle. Nous souhaitons également éclairer les dimensions managériales et organisationnelles d'une GRH salutogénique. Ceci se fera notamment dans les trois premiers chapitres qui poseront le cadre théorique de notre recherche.
- **D'un point de vue empirique**, la santé et le bien-être au travail représentent un enjeu important pour 97% des DRH[1]. Le rapport « *Bien-être et efficacité au travail* » Lachmann *et al.* (2010), commandé par le Premier Ministre, traduit une orientation politique en faveur du bien-être au travail en lien avec l'efficacité, ce qui entre en résonance avec les travaux de Y. Clot (2010) et de J.-L. Roger (2007) en clinique de l'activité. Les conférences et ouvrages[2] de praticiens sur le sujet ne cessent de se multiplier depuis quelques années. Ainsi l'institut d'Audit Social a organisé son université d'été 2011 sur le thème « *Audit-Social et bien-être au travail* », les ouvrages de praticiens sur le sujet se multiplient et rencontrent une large audience dans la société et dans les média (Brun, 2009 ; Steiler, Sadowsky, Roche, 2009 ; Pierson, 2011). Des approches et outils empiriques de mesure du bien-être sont proposés par des chercheurs (Delmas, Plu Bureau, 2007 ; Robert, Grosjean, 2006 ; Robert, 2007 ; Rodet, 2009).
- **D'un point de vue épistémologique et méthodologique**, nous souhaitons apporter un éclaircissement sur ce « *champ de recherche à défricher* » pour reprendre l'expression d'Emmanuel Abord de Chatillon et Olivier Bachelard (2005) qui qualifiaient ainsi le management de la santé et de la sécurité au travail. Notre ambition est d'étudier au plus près du terrain les phénomènes complexes qui sous-tendent la santé et le bien-être au travail, dans une épistémologie constructiviste aménagée que nous détaillerons dans le chapitre 4 en nous appuyant sur les travaux de M.-J. Avenier (2010) et un cadre méthodologique articulant approche qualitative et quantitative fondé sur trois recherches-interventions et qui sera spécifié dans le chapitre 5, en nous fondant notamment sur les travaux de A. David (2000) et F. Wacheux (1996).

---

[1] Source : enquête réalisée en 2009 par PSYA et Malakoff Médéric auprès de plus de 300 DRH Français (Loriol, 2009)

[2] Cf. entre autre A. Thébaud-Mony (2007) ; M. Ledun, B. Font Le Bret (2007) ; O. Tirmarche (2010).

- **D'un point de vue éthique**, nous voulons apporter des connaissances actionnables par les praticiens opérant sur le terrain en éclairant un élément méconnu des praticiens en GRH dans la construction d'un bien-être au travail autour de la construction et de l'animation d'espaces de discussion. C'est en décrivant précisément ce qui s'est passé et les résultats obtenus sur les différents terrains de nos recherches-interventions dans une perspective de construction théorique que ce travail sera utile aux praticiens et chercheurs en GRH.
- **D'un point de vue pédagogique,** nous nous inscrivons en cela dans la perspective tracée par Hatchuel (2000) qui place l'origine des sciences de gestion dans un projet pédagogique ayant progressé vers un projet scientifique, posant explicitement la réflexion dans les considérations éthiques d'utilité du savoir apporté. Nous voulons contribuer à une réponse au constat d'un **déficit de prise en compte des problèmes psychosociaux dans les formations en gestion** fait par de nombreux rapports d'experts[1] en intégrant les résultats de cette recherche dans les enseignements en management, leadership, comportement organisationnel en Grande Ecole et à l'université.

Après ces remarques liminaires, nous souhaitons exposer, dans cette introduction générale, le cheminement de la démarche de recherche qui nous a conduit à nous intéresser, malgré les difficultés, à la question du bien-être au travail et à ses processus managériaux et organisationnels, et spécifiquement à l'un d'entre eux qui nous est apparu comme un levier de construction d'un climat de bien-être : **les espaces de discussion sur le travail**. Pour ce faire, nous présenterons dans une première section (1.) deux arguments légitimant la pertinence d'un travail de recherche : la dimension pathologique du travail surreprésentée dans la littérature (1.1.) et la place du bien-être subjectif dans la littérature en GRH (1.2.). Dans une seconde section (2.), nous présenterons la démarche globale de notre recherche et le déroulement de notre présentation. Nous terminerons par l'exposé de la thèse que nous soutenons.

[1] Cf., entre autre, Dab (2008), Nasse, Légeron (2008), Lachmann, Larose, Penicaud (2010).

1. Intérêts du bien-être au travail pour la GRH

Un dossier récent sur le bonheur au travail dans la livraison de Janvier-Février 2012 d'Harvard Business Review rappelle que le fait de passer d'une perspective pathologique centrée sur la souffrance au travail à une perspective salutogénique centrée sur la santé et le bien-être est l'un des enjeux majeurs des entreprises qui veulent allier bien-être et performance durable (Spreitzer, Porath, 2012). En effet, pour entretenir une dynamique de performance durable, il est urgent de prendre la santé, le bien-être et l'épanouissement des salariés – et non plus la maladie ou la pathologie psychosociale – comme point de départ et comme objectif managérial. Et les auteurs de rappeler que des salariés « *heureux* » produisent plus et mieux que des salariés « *malheureux* » sur le long terme. G. Spreitzer et C. Porath (2012) proposent le concept de « *thriving* » - que nous traduisons par « *florissant* » - pour décrire cet état de bien-être qui serait composé de deux dimensions : 1) la vitalité[1], c'est-à-dire la sensation d'être vivant et 2) l'apprentissage (« *learning* »), c'est-à-dire la croissance qui vient du fait d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. La combinaison de ces deux dimensions enclencherait un cercle vertueux – les personnes qui développent leurs capacités, leur pouvoir d'agir, ont tendance à croire en leur potentiel de croissance-. Pour les auteurs, c'est la combinaison de ces deux dimensions de vitalité et d'apprentissage qui conduit les salariés à être bien et à délivrer des résultats. Ils constatent aussi que cette énergie positive est contagieuse. Leurs travaux mettent en évidence quatre mécanismes qui sont en interaction et favorisent ce bien-être :

1) L'organisation d'une prise de décision stratégiquement distribuée (« *Providing Decision-Making Discretion* ») : il s'agit d'inclure dans les discussions les personnes les plus qualifiées et les plus concernées, et qu'elles prennent les décisions.
2) Le partage de l'information : le fait de rendre l'information, notamment l'information stratégique, largement disponible contribue à construire la confiance et à donner aux acteurs la connaissance dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions.
3) La lutte contre l'incivilité (« *Minimizing Incivility* ») : il s'agit de cultiver une culture de civilité et de respect des personnes.
4) L'offre de feed-back sur la performance (« *Offering Performance feedback* ») : il

[1] A. Duluc (2003) associe la vitalité à la présence qui se traduit pour lui dans les caractéristiques suivantes : donner toute son attention à ce qui est en train de se passer, être très énergique, se sentir plein de vie, sentir qu'on est une personne stimulante. Il en fait un ingrédient de l'estime de soi à la suite de W. Schutz (1994).

s'agit de favoriser et d'organiser l'abondance des signes de reconnaissance concernant les résultats que la personne obtient dans son travail.

Cependant, même si l'émergence d'un courant de recherche centré sur le bien-être au travail et non plus seulement sur la souffrance ou le stress est indiscutable, notamment grâce au mouvement de la psychologie positive (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000), nous avons pu constater la prégnance de la dimension pathologique du travail qui est encore sur-représentée dans la littérature sur la santé au travail.

1.1 La dimension pathologique du travail sur-représentée dans la littérature

L'étude approfondie de la littérature sur la santé au travail nous a conduit à constater une sur-représentation de la littérature centrée sur le stress, la souffrance, l'épuisement professionnel - burnout - et les risques psychosociaux par rapport à l'étude de construits plus « *positifs* » tels que le bien-être, la joie, l'épanouissement, le développement personnel[1].

Même si, comme le rappelle J-P. Neveu (2012), le burnout n'est pas encore officiellement reconnu par le DSM-IV[2], le nombre annuel de désordres mentaux recensés est tout de même passé de 106 à 297 entre 1952 et 1994. Ce qui fait dire à J.-E. Maddux (2005) que la recherche en psychologie clinique est largement l'affaire de la psychopathologie et serait sous une sorte d'emprise d'une certaine « *idéologie de la maladie* ».

Malgré la définition de la santé retenue par l'OMS que nous avons déjà citée – « *un état de complet bien-être physique, mental et social* » - force est de constater, avec J.-P.Neveu (2012), que la plupart des conceptions de la santé au travail relève d'une approche commune dite « *pathogénique* » centrée sur la souffrance et la pathologie. Plus grave encore, cette conception dominante tend à concevoir la personne au travail comme une victime plus ou moins passive de contraintes organisationnelles ou de forces intrapsychiques au-delà de son contrôle. Ainsi, concernant le manager, D. Katz et R.L. Kahn (1966), dans leur théorie des rôles, décrivent déjà les « *conflits de rôles* », « *surcharges de rôle* » qui génèrent mal-être et

[1] L'étude bibliométrique sur les bases de données scientifiques PsycINFO et Business Source Premier, montre un rapport de 1 à 10 entre les mots « stress » et « well-being » (Cf. Annexe 2).
[2] *Diagnostic and Statistical Manual of the Mental Disorder* de l'Association américaine de psychiatrie.

stress, dans une représentation de la personne « *en difficulté* » largement déterministe.

A contrario, nous nous inscrivons dans les travaux de C. Desmarais et E. Abord de Chatillon (2010) qui mettent l'accent sur l'influence réelle qu'ont les personnes sur leur système de contraintes. En mettant l'accent sur le rôle de traduction des managers, ils montrent comment, par construction, ceux-ci ne font pas que subir les contraintes de leur environnement mais qu'ils gèrent en situation de complexité et développent une capacité d'action sur leur environnement, sur les contraintes qui pèsent sur eux et sur les ressources organisationnelles présentes, ce qui leur permet de développer un véritable « *pouvoir d'agir* »[1].

Depuis quelques années, J.P. Neveu (2012) observe un progressif renouveau des études, notamment grâce à l'affirmation du champ de la psychologie de la santé (Bruchon-Schweitzer, 2005) et de la psychologie positive (Seligman *et al.* 2005, Gaucher, 2010). L'objet de ce travail de thèse est de contribuer à ce renouveau dans le champ des sciences de gestion et particulièrement dans le champ de la gestion des ressources humaines, en mobilisant une littérature qui plonge ses racines des deux côtés de l'Atlantique.

1.2 La place du bien-être au travail dans la littérature en GRH

Le bien-être au travail occupe une place marginale dans la littérature en gestion. Mais il n'en est pas de même pour les concepts de satisfaction et de motivation au travail qui ont connu leur heure de gloire et ont focalisé une recherche abondante. Pourtant, nous sommes convaincu (Richard, 2012) que le bien-être au travail est un concept pertinent pour compléter l'approche du management de la santé et de la sécurité au travail.

Il apparaît de plus en plus nécessaire de ne pas regarder uniquement la santé au travail à travers la souffrance, le stress, les risques psychosociaux, -qui se cantonnent à une approche « *pathogénique* » du travail -, mais d'aborder scientifiquement la dimension du bien-être au travail, - en élargissant le focus à une approche « *salutogénique* » de l'activité. Ce travail de thèse vise à mettre un coup de projecteur sur cette perspective « *salutogénique* » du travail à travers une série de trois recherches-interventions. Il s'agit également d'opérationnaliser cette notion émergente de bien-être au travail et d'en tirer les conséquences en termes d'outils de

[1] Pour reprendre l'expression d'Yves Clot (2008)

gestion, de pratiques managériales et de design organisationnel.

L'enjeu de ce travail doctoral est de donner une place au bien-être subjectif des acteurs dans le management des hommes et des organisations et dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines en particulier. En effet, à l'heure où la France connaîtrait un suicide par jour lié au travail[1], les questions de bien-être au travail, de santé mentale au travail ou de résilience au travail deviennent de vrais sujets de préoccupation pour les praticiens et les chercheurs en GRH[2]. Nous rejoignons H. Lachmann, C. Larose et M. Penicaud (2010), qui, dans leur rapport « *Bien-être et efficacité au travail* » écrivent : « *Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous,* ***l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise.*** » (Lachmann *et al.*, 2010 : 2)

Le bien-être au travail est un concept encore peu étudié en sciences de gestion par rapport à des concepts comme le stress, le burnout ou les risques psycho-sociaux. Nous avons choisi d'en faire l'objet principal d'investigation de ce travail doctoral. Nous allons dans la section suivante présenter les objectifs de la recherche.

[1] Selon V. Segond (2007), Le débat du jour, Stress au travail : avons-nous atteint la cote d'alerte, *La Tribune*, 16/03/07.
[2] Cf., entre autres, Bénion (2011), Van Hoorebeke (2012), Poirot (2012) et Lachmann *et al.* (2010)

2. Les objectifs de la recherche

Notre idée de se focaliser sur le bien-être subjectif au travail est confirmée par le paradoxe suivant : une forte demande sociale concernant la mise en œuvre de cette idée d'un « *bien-être au travail* » au-delà d'une absence de malaise ou de stress et une faiblesse de la littérature en gestion le concernant. Nous abordons dans notre démarche un double thème concernant le bien-être au travail. D'une part, dans une approche conceptuelle, à travers une revue de littérature qui va puiser dans différentes disciplines connexes aux sciences de gestion, nous tentons de procéder au « *point de la question* », selon l'expression en usage. Et c'est avec une grande curiosité, un appétit de découverte et une certaine exaltation à accumuler de nouvelles références que nous nous sommes attelé à cet exercice d'ordinaire assez pénible. Le bien-être s'est révélé être un concept dynamique, opératoire, un instrument de stimulation intellectuelle, répondant par ailleurs à des attentes sociales nombreuses et diverses. Il est de plus en plus invoqué et convoqué partout mais il est rarement défini de façon explicite, concept flou, polysémique, vague, comme l'identité, il est « *une des évidences les mieux partagées et les moins interrogées, du côté des acteurs mais aussi des univers savants* » (Corcuff, 2003 : 71). Le bien-être est-il un état stable, voire déterminé par les gènes, ou bien une donnée très changeante qui dépend essentiellement du contexte ? Peut-il être défini et mesuré sur une base objective ou bien résulte-t-il de la pure subjectivité ? Est-il principalement individuel ou collectif ? Chacun a sa petite idée sur ces questions. Les auteurs les plus avancés sur le sujet avancent l'hypothèse selon laquelle le bien-être pourrait être un mélange de tous ces aspects très divers (Diener, 2000 ; Seligman, 2002 ; Lyubomirsky, 2008 ; Hills, Argyle, 2002).

Dans ce travail doctoral, nous proposons une approche qualitative exploratoire à travers une série de trois recherches-interventions sur trois terrains choisis pour leur pertinence par rapport à notre problématique et pour leur complémentarité, centrés sur ce que nous avons identifié comme l'un des leviers de construction d'un climat de bien-être : les espaces de discussion au travail.

Dans le cas du bien-être au travail, comme dans celui des espaces de discussion, les écrits en sciences de gestion sont rares même s'ils tendent à se développer depuis quelques années (Detchessahar, 2007, 2009 ; Grosjean, 2004, 2005 ; Richard, 2009 ; Steiler, Sadowsky, Roche, 2010), ce qui place notre recherche dans une problématique naissante. Cette faiblesse académique nous incite à aborder, dans un premier temps, le bien-être subjectif au travail et ses frontières conceptuelles. Nous devons donc spécifier ce que nous entendons par bien-être au travail et par espaces de discussion, pour pouvoir ensuite travailler sur les leviers de construction de celui-ci dans les organisations.

Le schéma de la page suivante propose une vue synthétique de notre démarche de recherche qui relève d'une approche constructiviste dont nous détaillerons la teneur dans le chapitre 4.

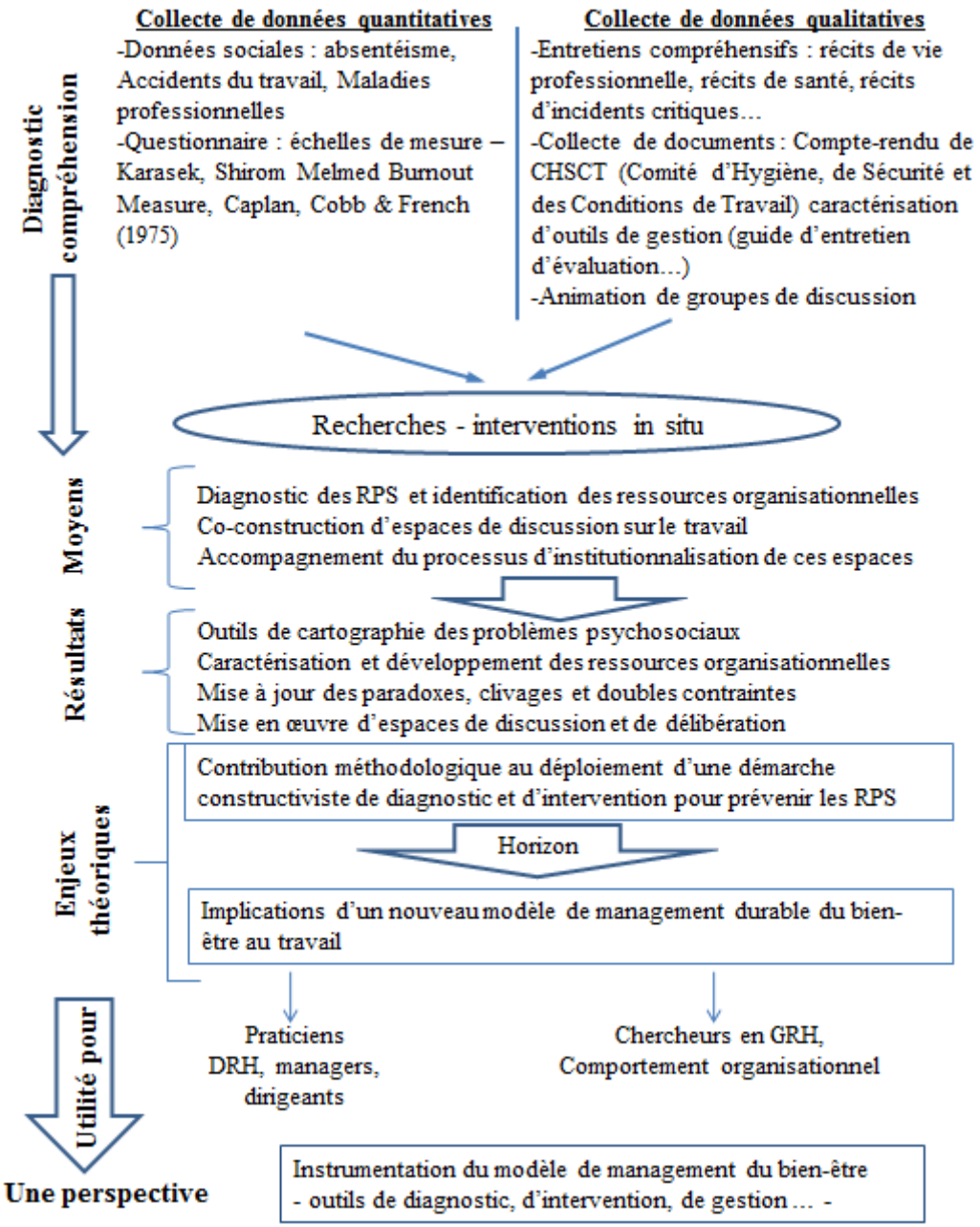


Figure 1 : Design global de la recherche

Notre question de recherche, dans une optique résolument managériale correspondant au positionnement des sciences de gestion, peut s'exprimer ainsi :

Dans quelle mesure les espaces de discussion au travail jouent-ils un rôle décisif dans la construction des conditions de la santé et du bien-être au travail ?

L'intérêt de notre recherche va se situer à deux niveaux : un niveau académique et un niveau pratique auquel nous relions une dimension éthique et politique sous-jacente.

3. Un intérêt théorique et méthodologique

3.1 Un intérêt théorique

Les travaux s'inscrivant dans le champ de la GRH se sont très souvent intéressés au stress, à la souffrance au travail et ont adopté le versant pathogénique du travail comme paradigme fondamental. Les ouvertures récentes de ce champ à des pratiques moins caractéristiques de cette dimension pathogénique sont encore notoirement minoritaires et sont encore faiblement diffusées dans le monde académique.

Comprendre ce que la littérature entend par bien-être au travail, à travers les théories du stress et de la souffrance nous a semblé faire partie de notre objectif de clarification conceptuelle et théorique, nous nous y attacherons dans le chapitre 1. Après ce point sur la question de la littérature dans son versant « *pathogénique* », nous avons entrepris dans le chapitre 2 de définir le bien-être au travail et ses composantes en faisant une revue critique de la littérature dans son versant « *salutogénique* ».

Après nous être efforcé d'apporter une clarification conceptuelle à la définition du bien-être au travail, nous proposerons une instrumentation du bien-être dans une perspective gestionnaire dans le chapitre 3. Plus particulièrement, nous braquerons nos projecteurs sur un concept émergeant en sciences de gestion, celui d'*espace de discussion* (Detchessahar, 2007b, 2009) dans l'optique d'instrumenter ces espaces et de rendre compte de trois recherche-interventions que nous avons conduites au cours de ce travail doctoral.

Notre contribution conceptuelle sur des espaces de discussion au travail s'appuie sur une mobilisation en sciences de gestion des travaux en clinique de l'activité d'Yves Clot (1999, 2008), sur les travaux de C. Desmarais sur le rôle de traduction des managers (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010) et sur une approche originale appréhendant les espaces de discussion dans leurs dimensions individuelle et collective de construction de sens et d'identité. Nous nous appuyons ici sur les travaux sur la *présence* de P. Senge *et al.* (2004) et C. Otto Scharmer (2009) et sur les travaux sur l'identité de J.-C. Kaufmann (2004).

Nous abordons enfin les effets sur le bien-être et l'efficacité au travail des espaces de discussion en avançant sous forme de propositions un certain nombre de rôles pour les managers qui voudraient mettre en œuvre ce management du bien-être. Nous apportons une première esquisse de modélisation de celui-ci. La démarche repose, dans un premier temps, sur une approche exploratoire. Dans un second temps, nous essayons de « *vérifier* » nos propositions dans une démarche constructiviste aménagée articulant plusieurs recherches-interventions conduites entre 2009 et 2012 que nous présenterons en détail dans la partie 3 de la thèse. Cette modélisation heuristique n'a aucune prétention à clore la question mais plutôt à ouvrir un champ de recherche et à constituer une grille de lecture pour décoder les problèmes psychosociaux dans les organisations et mettre en place des dynamiques managériales et organisationnelles salutogéniques, dans le sillage de G. Morgan (1997). Cette modélisation a une vocation de guide à la compréhension du phénomène du bien-être au travail par le détail des éléments influents et des liens entre eux, postulant que le bien-être, tout comme le stress ou la souffrance, sont des phénomènes récursifs complexes (Abord de Chatillon, Scouarnec, 2012). Nous éclairons notre travail par le biais de deux corpus théoriques :

1. la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001 ; Wright, Hobfoll, 2004) déjà mobilisée par J.-P. Neveu (2007, 2009) en GRH pour comprendre le burn-out ;
2. la théorie des espaces de discussion (Detchessahar, 1997, 2007b) ;
3. la théorie de la réflexivité dans l'agir professionnel (Schön, 1987) enrichie par les travaux d'Y. Clot (1999, 2008) sur la fonction psychologique du travail, le « *genre professionnel* »[1] et le « *pouvoir d'agir* » du sujet comme piliers de la santé mentale et du bien-être au travail.

[1] Cf. définition dans le lexique en annexe 1. Le genre professionnel est une sorte « *d'intercalaire social* » qui consiste en « des règles de vie et de métier pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet ». Sans lui, on assiste à un « dérèglement de l'action » (Clot, 1999 : 43-46)

Ces éléments nous permettent de présenter notre problématique de recherche : nous souhaitons apporter des connaissances sur les interactions entre la présence ou non d'espaces de discussion au travail, et la santé et le bien-être.

> Nous souhaitons comprendre dans quelle mesure la construction et l'animation de ces espaces de discussion constituent des activités managériales salutogéniques qui non seulement participent à la prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS) mais aussi contribuent à la santé et au bien-être au travail.

3.2 Un intérêt épistémologique et méthodologique

Nous avons souhaité également présenter un travail épistémologique et méthodologique conséquent qui fera l'objet des chapitres 4 et 5.

Nous présentons d'abord les éléments factuels et conceptuels sur lesquels nous travaillons. C'est au regard de ces éléments et de notre cadre de référence, où la dimension anthropologique est clairement marquée, que nous présenterons ces dimensions épistémologiques (chapitre 4) et méthodologiques (chapitre 5). Notre travail est, en effet, fortement marqué par notre expérience professionnelle et une réflexion sur les effets possibles doit être entreprise (Foliard, 2008).

Entre des positions marquées, séparant les démarches constructivistes des approches positivistes, nous choisissons une situation intermédiaire nous permettant de nous positionner au sein du débat épistémologique (Avenier, 2010 ; Dumez, 2010 ; Avenier, Thomas, 2011). Nous optons également pour une démarche originale, l'individualisme méthodologique à base d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2008).

Nous souhaitons contribuer à une meilleure compréhension des processus pathogéniques et salutogéniques à l'œuvre dans les organisations en partant du postulat que la meilleure prévention contre le stress et la souffrance au travail passe par la construction d' « *espaces de discussion* » et de délibération sur le travail (conditions, qualité, problèmes, bonnes pratiques…). Nous souhaitons aussi apporter de nouvelles connaissances à la communauté scientifique en Santé et Sécurité au Travail (SST) et à l'ensemble des praticiens intervenant sur les risques psychosociaux.

4. Un intérêt pour les praticiens et les DRH

Stress, burnout, allant jusqu'à des suicides sur le lieu de travail, explosion des troubles musculo-squelettiques et des pathologies mentales etc. La réalité de la souffrance au travail, longtemps occultée, occupe aujourd'hui le devant de la scène publique française et ses problématiques ont « *pignon sur rue* » aussi bien dans les revues académiques internationales que dans les ouvrages de management et de GRH à destination des praticiens.

Notre travail est d'un double intérêt pour les praticiens :

1. Il repose sur une démarche articulant recherche empirique et pratique[1] sur la prévention des RPS et le management de la santé et du bien-être au travail.
2. Il propose un modèle pragmatique du management du bien-être au travail qui vient nourrir une réflexion de fond sur la construction d'un « *Management Durable* »[2].

[1] Le travail de terrain a commencé dès le début du Master de Recherche en 2007 par un engagement au sein de la Jeune Chambre Economique de Lyon pour créer un « *Label entreprise & bien-être* », il s'est poursuivi durant 3 ans avec une activité de consultant RH et de formation en management et leadership au sein d'institutions universitaires et d'organisations tant publiques que privées, intégrant la prévention du stress et des problèmes psychosociaux.

[2] Voir à ce propos la chaire de Management Durable en construction : www.managementdurable.com

Enfin, nous assumons la dimension politique de notre travail. En contribuant à instrumenter un management du bien-être au travail, nous nous situons dans le sillage de l'Ecole des Relations Humaines[1] et du courant du développement des organisations[2] et d'approches plus critiques de l'organisation et de la santé au travail (Aktouf, 1992, 2006 ; Levin, Browner, 2005). Il se situe aussi clairement dans le cadre d'une approche *salutogénique* de la gestion des Ressources Humaines (Antonovsky, 1987b ; Neveu, 2009).

[1] Cf. les travaux de E. Mayo (1945), K. Lewin (1946, 1959), Mc Gregor (1960)

[2] Plus connu sous ses initiales anglo-saxonnes O.D. (pour *Organizational Developement*) ce courant, inspiré des Relations Humaines et beaucoup mis en pratique dans les années 1970, vise à maintenir une organisation viable et en croissance, mais aussi composée d'individus devant remplir au travail des objectifs de développement personnel, de respect de soi et de bien-être. (Cf. Rojot, 2005 : chap 3 pp. 51-90)

5. L'architecture de la thèse

Notre travail s'articule en trois parties. La première partie, d'essence théorique et conceptuelle, s'attache à spécifier ce qu'est le bien-être au travail. La seconde partie précise le positionnement épistémologique, le cadre méthodologique et décrit les terrains, contextes et méthodes que nous avons mis en œuvre pour conduire la partie empirique de notre travail. Enfin nous présentons et discutons nos résultats dans une troisième partie.

Précisons l'architecture de chaque partie :

Partie 1- D'une perspective pathogénique à une perspective salutogénique du travail

Chapitre 1 : Le bien-être à travers les théories de la souffrance au travail

Dans un premier temps, nous ferons le point sur le bien-être à travers les théories de la souffrance et du stress au travail (section 1). Dans un deuxième temps, nous expliquerons en quoi il est important dans une perspective gestionnaire de dépasser les approches *pathogéniques,* nécessairement limitantes (section 2), pour aller vers une approche plus salutogénique du travail (section 3).

Chapitre 2 : Le bien-être au travail : plaisir et sens au travail

Notre objectif est ici de faire une revue critique de la littérature dans sa dimension *salutogénique* pour dégager deux dimensions qui nous semblent constitutives du bien-être au travail. Dans un première partie, nous étudierons la dimension *hédoniste* de plaisir au travail (section1) pour traiter ensuite de la dimension plus « *eudémoniste* » du sens (section 2), ceci afin d'aboutir à un premier modèle des leviers du bien-être au travail (section 3).

Chapitre 3 : Le management du bien-être à travers les espaces de discussion

Nous présentons dans ce chapitre nos hypothèses-propositions qui vont guider notre enquête empirique. Dans un premier temps, nous expliciterons l'importance des espaces de discussion comme facteur de santé et de bien-être au travail (section 1), pour étudier dans un deuxième temps les conditions d'émergence et de maintien des espaces de discussion (section 2). Enfin, nous formulerons des propositions quant aux effets sur le bien-être et l'efficacité de tels espaces (section 3).

Partie 2 : Positionnement épistémologique, cadre méthodologique et présentation des différents terrains

Chapitre 4 : Positionnement épistémologique constructiviste aménagé

Nous présentons notre cadre de référence, la complexité (section 1) et les conséquences sur notre positionnement épistémologique constructiviste aménagé (section 2). Nous faisons ensuite un certain nombre de propositions théoriques issues de l'expérience pour nourrir notre positionnement (section 3).

Chapitre 5 : Cadre méthodologique

Ce chapitre vise à spécifier notre cadre méthodologique. Dans un premier temps, il expose une position originale entre holisme et individualisme (section 1). Dans un deuxième temps, il justifie et explicite le choix d'une démarche articulant des recherches-interventions sur différents terrains (section 2). Enfin, les modes de collecte et d'exploitation des données seront présentés dans un troisième et dernier temps (section 3).

Chapitre 6 : Description des terrains, contextes et méthodes

Ce chapitre a pour objectif d'éclairer le choix et le contexte de nos différents terrains. Dans un premier temps, nous proposons une présentation synoptique des trois terrains et justifions le choix par leur complémentarité et l'articulation singulière des configurations qu'ils représentent (section 1). Dans un deuxième temps nous présentons plus en détail les trois terrains dans leurs spécificités en revenant sur l'origine des demandes sociales formulées par les DRH (section 2). Enfin, dans un troisième temps, nous rendons compte du travail de reformulation de la demande effectué par l'équipe de recherche-intervention et présentons les grandes lignes de la proposition de recherche-intervention qui a été faite et validée par chaque organisation étudiée (section 3).

Partie 3 : Résultats : vers une compréhension des processus salutogéniques de construction du bien-être au travail

Chapitre 7 : Un personnel en souffrance à cause d'une organisation sous contraintes

Nous détaillons dans ce chapitre les résultats d'une recherche-intervention sur le diagnostic et le traitement des risques psychosociaux d'un Conseil Général. Dans un premier temps nous présenterons les résultats d'un diagnostic posant un niveau de burnout plus haut que la moyenne (section 1). Dans un deuxième temps, nous spécifions les causes de ce tableau de santé dégradé à travers une organisation sous contrainte et une déficience de management (section 2). Dans un troisième temps, nous explicitons la reconstruction d'espaces de discussion que nous avons amorcée et montrons en quoi ces espaces de discussion contribuent à la prévention des risques psychosociaux en préservant un niveau de bien-être au travail (section 3).

Chapitre 8 : Un service technique devenu pathogène

Ce chapitre vise à rendre compte des résultats d'une recherche-intervention conduite au sein du service technique d'une mairie. Dans un premier temps, nous décrivons les multiples formes de violence que nous avons rencontrées (section 1). Dans un deuxième temps, nous mettons en évidence le paradoxe d'un encadrement de proximité à la fois pléthorique et déficient comme l'une des causes de ce climat de violence (section 2). Nous expliquons enfin comment nous avons contribué à reconstruire du dialogue à travers différents niveaux d'espaces de discussion (section 3).

Chapitre 9 : Une banque privée en ligne qui utilise des espaces de discussion comme levier de construction du bien-être au travail

Ce chapitre a pour objectif de rendre compte des résultats d'une recherche-intervention sur le management du bien-être conduite au sein d'une banque privée en ligne, filiale d'un grand groupe bancaire international. Dans un premier temps, nous décrivons les spécificités managériales et organisationnelles d'une entreprise où il fait plutôt bon vivre malgré un contexte très exigeant (section 1). Dans un deuxième temps, nous décrivons comment l'organisation laisse la place à la coopération et aux espaces de discussion et en quoi elle contribue ainsi à préserver la santé et le bien-être au travail (section 2).

Chapitre 10 : Proposition d'un management durable du bien-être au travail

Ce chapitre conclusif a pour objectif de proposer un modèle de management durable du bien-être à travers les espaces de discussion. Dans une première section, nous présentons le modèle générique en spécifiant le rôle et le mode de fonctionnement des espaces de discussion (section 1). Dans une deuxième section, nous proposons une première instrumentation de l'ingénierie de ces espaces de discussion au service d'une vision salutogénique du management et de l'organisation du travail (section 2).

Notre cheminement, nos résultats et nos modélisations, nous amènent à défendre la thèse suivante :

La construction et l'animation d'*espaces de discussion* par la DRH et le management constituent un puissant levier de préservation des ressources (compétences, règles de métier, capacités, *pouvoir d'agir*, identité professionnelle…) et par voie de conséquence un facteur de bien-être - et de *qualité* - au travail. La confiance entre acteurs et la possibilité de dire et d'entendre une *parole sur l'activité réelle* et l'organisation effective du travail sont à la base de la construction de tels *espaces de discussion,* sans lesquels aucun bien-être durable n'est possible.

Partie 1 : D'une perspective pathogénique à une perspective salutogénique du travail

<u>Chapitre 1 :</u>
Le bien-être à travers les théories de la souffrance

- Les théories du stress et de la souffrance
- La nécessité de dépasser une approche *pathogénique*
- Vers une approche *salutogénique* du travail

<u>Chapitre 2 :</u>
Le bien-être au travail : sens et plaisir au travail

- La dimension de plaisir au travail
- La dimension de sens au travail
- Les leviers de bien-être au travail

<u>Chapitre 3 :</u>
Le management du bien-être au travail à travers les espaces de discussion

- L'importance des espaces de discussion au travail
- Conditions d'émergence et de maintien de ces espaces de discussion
- Les effets sur le bien-être

Dans notre introduction générale, nous avons soulevé le problème du manque de clarté du concept de bien-être au travail et du peu de littérature en sciences de gestion mobilisant cette notion, au contraire des concepts de *stress*, de *burnout*, de *souffrance* au travail, de *risques psychosociaux* (RPS). Nous avons également illustré le fait que les organisations se préoccupent de plus en plus de ces notions, car elles ont des conséquences directes sur leur santé et leur développement, notamment via le taux d'absentéisme, les coûts des maladies professionnelles ainsi que les nombreux coûts cachés (Savall, Zardet, 2003). Avant de pouvoir réfléchir sur les tenants et aboutissants du bien-être au travail dans une perspective gestionnaire, il nous a semblé pertinent d'étudier ce concept à travers deux corpus théoriques distincts : d'un côté les théories de la souffrance et du stress au travail et de l'autre les différentes théories du bien-être subjectif.

En effet, il ne nous semble pertinent d'étudier le bien-être au travail que dans la mesure où ce concept, d'une part, se distingue effectivement des concepts de satisfaction et de motivation largement étudiés et d'autre-part qu'il ne se résume pas à l'absence de stress ou de souffrance. Nous nous attachons à ce travail de clarification conceptuelle et de construction d'un cadre théorique théoriquement et empiriquement spécifiable.

Nous organisons notre démarche en trois points :

1. Nous faisons le point sur le bien-être à travers les théories du stress et de la souffrance au travail et traçons les lignes d'une évolution nécessaire d'une approche pathogénique vers une perspective salutogénique du travail (Chapitre 1).
2. Nous décrivons les composantes qui entrent dans la construction du bien-être au travail en faisant une revue critique de la littérature dans sa dimension salutogénique. La dimension du plaisir au travail et la dimension du sens seront ainsi spécifiées afin d'aboutir à un premier modèle heuristique du bien-être au travail (Chapitre 2).
3. Enfin, nous proposons d'instrumenter le concept du bien-être au travail afin de l'inscrire complètement dans le champ des sciences de gestion. Nous faisons un certain nombre de propositions autour de la construction d'*espaces de discussion* comme facteur de santé et de bien-être au travail, ainsi que des conditions

d’émergence et de maintien de ces espaces au sein des organisations. Enfin nous explicitons à travers des propositions les effets sur le bien-être et l’efficacité de tels espaces de discussion (Chapitre 3).

Chapitre 1. Le bien-être à travers les théories de la souffrance au travail

Section 1 :
Le bien-être à travers les théories du stress et de la souffrance

- La question du stress et de la souffrance
- Une approche collective par les RPS
- Les théories individualistes du stress

Section 2 :
La nécessité de dépasser une approche pathogénique du travail

- L'intérêt d'une approche salutogénique.
- La théorie de préservation des ressources
- Vers une dynamique organisationnelle salutogénique

Le manque de clarté conceptuel du bien-être au travail conduit un certain nombre de chercheurs soit à délaisser ce sujet, soit à l'inclure dans l'approche de la santé au travail (Grosjean, 2004 ; Rolland, 2000). Le bien-être au travail apparaît sur le plan théorique comme un sujet récent en sciences de gestion sur lequel il existe plus de questions que de réponses. Nous nous inscrivons dans les démarches actuellement en cours pour chercher à combler ce vide (Abord de Chatillon, Bachelard, 2005 ; Abord de Chatillon, Bachelard, Carpentier, 2012 ; Neveu, 2012 ; Holmqvist, Maravelias, 2011 ; Detchessahar, 2009 entre autres). La tâche est importante, eu égard à l'urgence de la demande sociale et à la complexité des phénomènes étudiés. Les angles d'approche sont nombreux : la souffrance au travail, le stress, le burnout mais aussi la satisfaction, le plaisir, le bonheur au travail, etc. Et la démarche peut rapidement tomber dans la confusion si l'on ne prend pas le temps de faire le point sur les concepts employés et les théories sous-jacentes.

Nous organisons ce chapitre 1 en deux sections. Dans un premier temps, nous présentons une revue de la littérature sur les théories du stress et de la souffrance au travail. Ensuite, dans une deuxième section, nous explicitons la nécessité de dépasser une approche pathogénique du travail pour aller vers une approche *salutogénique* que nous pensons plus adaptée à la vocation et à l'ambition de la Gestion des Ressources Humaines.

1. Le bien-être à travers les théories du stress et de la souffrance au travail

Cette section a pour objectif de positionner le bien-être au travail par rapport aux travaux traitant de la souffrance et du stress. Un travail important a été produit pour distinguer le bien-être de l'absence de stress ou de souffrance. Si de nombreux travaux s'intéressent soit à la souffrance soit au bien-être, peu nombreux sont les travaux qui mettent en parallèle les deux notions.

Aujourd'hui, 28% des salariés européens (Europe des 27) estiment être exposés à au moins un facteur susceptible d'affecter de manière défavorable leur bien-être mental (Source Eurostat 2009). Selon le Bureau International du Travail, le coût des risques psychosociaux (RPS) dans les pays industrialisés s'élève entre 3 et 4 % du PIB. En France, les RPS sont les premières sources de consultation pour pathologies professionnelles depuis 2007.

Les instances politiques ont pris acte du problème et certains pays ont intégré dans leurs législations la préservation de la santé et du bien-être au travail. En France, le Ministre du Travail, Xavier Bertrand, a demandé en 2008 un « rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux » (Nasse, Légeron, 2008) et en juillet 2008, un premier accord national sur le stress au travail a été signé entre les partenaires sociaux dans le but de concourir à la préservation de la santé des travailleurs par la prévention, l'information et la formation des acteurs, la promotion des bonnes pratiques et la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, familiale et personnelle.

Néanmoins, la notion de souffrance au travail recouvre une grande variété de thèmes différents, tout comme le vocable de RPS ou de stress, ce qui est source de confusion, aussi bien pour les managers que pour les responsables des Ressources Humaines. Nous allons donc tenter d'éclaircir la compréhension de ces notions.

Nous proposons pour commencer un tableau récapitulatif des définitions utilisées dans l'approche pathogénique du travail.

Concept	Cœur de définition
Le stress : **réponse**	*« Une réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite. »* (Selye, 1936) *« Un état malsain, une conséquence indésirable, qui doit être éliminée ou au moins réduite »* (Lemyre, Tessier, 1988 : 303)
Le stress : **cause**	*Le stress est un ensemble de causes, pas de symptômes.* (Symonds, 1947 ; Spielberg, 1976)
Le stress : **interaction**	*« un état psychologique qui est le reflet d'un vaste processus d'interaction entre la personne et son environnement.* (Cox, 1993 : 29)
Le stress : **transaction**	*« une relation particulière entre la personne et un environnement évalué comme excédant ou mettant à l'épreuve ses ressources tout en mettant en danger son bien-être »* (Lazarus, Folkman, 1984 : 19)
La souffrance au travail	*« Dans certaines conditions une souffrance émerge entre une histoire individuelle avec des projets, des espoirs et des désirs et une organisation du travail qui les ignore. Les individus mettent alors en place des stratégies défensives qui rendent cette souffrance non immédiatement repérable. »* (Dejours, 2000)
Les risques psychosociaux (RPS)	*Ce sont des « risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail... Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires voire entraîner des accidents du travail. »* (Ministère du travail[1], 2010)

Tableau 1 : Tableau de synthèse des définitions issues de la littérature

[1] Source : site du Ministère (www.travailler-mieux.gouv.fr) consulté en janvier 2011.

1.1. Le stress, de quoi parlons-nous ? Quelques définitions issues de la littérature

Après avoir fait le point sur les définitions du stress, nous présentons l'articulation des différentes théories du stress et de la souffrance au travail. La controverse scientifique de la souffrance au travail s'articule entre les tenants de l'approche collective ou organisationnelle (ou encore ergonomique) et de l'autre les tenants de l'approche individuelle (Vézina, 2007). Pour les partisans de l'approche collective, la souffrance est essentiellement un problème de l'organisation qui doit être réglé au niveau de l'organisation par le management, les outils de gestion et l'amélioration de l'organisation du travail. Pour les défenseurs de l'approche individuelle, la souffrance est un phénomène subjectif, avant tout individuel qui doit être pris en charge en tant que tel.

1.1.1. Les théories qui relèvent de l'approche collective

Dans cette section nous aborderons successivement l'approche psychopathologique de C. Dejours (1998, 2000) et l'approche ergonomique de Y. Clot (1999, 2008) afin de voir en quoi elles apportent chacune un éclairage pertinent à la notion de bien-être au travail et à la prévention des risques psycho-sociaux.

- **La perspective de la psychodynamique du travail de C. Dejours**

Le travail peut donc être vu comme un vecteur de souffrance (Dejours, 1998). De Keyzer et Hansez (2002) voient dans les transformations du travail la cause de la souffrance au travail, de même Le Goff (2000) et Courpasson (2000) avancent que le « *management libéral et la contrainte douce* » sont à l'origine d'une nouvelle forme de mal-être dans les organisations.

A l'origine de cette souffrance au travail, Dejours (2000) met l'isolement de l'individu et notamment la non-reconnaissance par l'organisation des personnes et de leur histoire, de leurs désirs, ainsi que de l'énergie et de l'inventivité qu'ils mettent au service du travail. Pour Dejours (1998), le manque de reconnaissance est au centre de la souffrance au travail car la reconnaissance est *« la forme spécifique de rétribution psychologique vis-à-vis de*

l'identité dans le monde du travail », identité qui est « *l'armature de la santé mentale* ». Pour Dejours (2000), « *la souffrance au travail est une pathologie de l'isolement* », c'est dans la mesure où le sujet se retrouve isolé face au réel du travail, sans soutien de la part de ses collègues ou supérieurs qu'il court le risque d'épuiser ses ressources et d'entrer dans un cycle de souffrance qui ne trouvera pas de débouché favorable *à cause* de l'isolement de la personne.

La reconnaissance que considère Dejours (2000) est toujours « médiatisée » par le travail, elle passe par le collectif de travail et les règles de métier. Elle est liée à « *l'intelligence de la pratique* » ou *métis*, développée au sein des collectifs de travail par les individus. Face aux contraintes de l'organisation prescrite, les travailleurs ont besoin d'autonomie pour faire preuve de métis, une forme de ruse souvent nécessaire au regard des contraintes du travail prescrit par l'organisation. Le développement de cette métis implique l'existence d'un « *espace privatif où exercer le bricolage, où faire les essais et les tentatives, à l'abri des regards extérieurs, à l'abri des contrôles et de la surveillance, dans le secret.* » (Dejours, 1998). Si la hiérarchie n'accepte pas cet espace de discrétion et de discussion entre « gens du métier », cela conduit à un isolement des individus, source de souffrance au travail. Pour J.-F.Chanlat (1990), la souffrance au travail a donc maille à partir avec la déliquescence des collectifs de travail et l'absence d'une dynamique de confiance entre les membres du collectif, qui empêche la reconnaissance de la « tricherie » réalisée par rapport à l'organisation prescrite.

La psychopathologie du travail a une parenté avec la théorie de l'action développée par Habermas (1981). Elle a cela de spécifique qu'elle met en perspective deux pôles : celui des rapports sociaux de travail et celui du vécu subjectif de plaisir et de souffrance au travail. Elle implique un processus d'enquête-action qui place le chercheur non pas seulement comme un savant ou un expert mais surtout comme un « interactant ». Elle propose une méthode d'investigation clinique et théorique qui place le rapport entre le sujet et l'organisation du travail au centre de son analyse. Pour cela elle s'attache à analyser les conduites, les comportements et la parole des acteurs. L'enquête psychopathologique se déploie en pénétrant le champ du vécu subjectif de la souffrance et du bien-être dans le travail. Le caractère subjectif du rapport au travail est abordé dans ses dimensions individuelle et collective. Les stratégies de défense contre la souffrance au travail articulant les productions individuelles du sujet et celles du collectif sont analysées

et ouvrent sur la dimension de la sublimation et du plaisir au travail, même si cette dernière reste finalement peu abordée.

La psychopathologie, plus particulièrement celle qui est portée par C. Dejours en France ouvre une voie pour l'action de transformation du rapport santé-travail, pas seulement en référence à l'individualisme mais en proposant une véritable théorie du sujet en contexte historique et social. L'enquête psychopathologique est un processus constructiviste qui se développe dans l'interaction, elle a par elle-même des effets sur les rapports sociaux de travail et ouvre sur l'intervention.

Enfin nous retenons de la psychopathologie du travail une clinique[1] efficace des systèmes de défense construits par les acteurs au travail pour faire face à une réalité parfois incompréhensible. Dejours (1989) nous montre qu'en dépit d'immenses efforts techniques et d'outils de gestion de plus en plus sophistiqués, le processus de production d'un bien ou d'un service ne peut pas être totalement maîtrisé. Ainsi, de fait, l'organisation prescrite du travail, bien qu'utile et nécessaire comme référence, laisse des zones d'ombre qui suscitent chez les opérateurs comme chez l'encadrement « de l'appréhension sinon de la peur », notamment une peur de la mise en cause des responsabilités en cas d'incident ou d'accident. Cette réalité étant souvent désavouée voire déniée par la direction et le management, s'enclenche une logique de radicalisation des mécanismes de défense aussi bien dans l'encadrement que chez les opérateurs, avec des modalités souvent divergentes, selon le camp considéré, qui aggravent les incompréhensions et sapent les fondations de la communication, de la discussion et de la négociation de l'organisation du travail réel. La psychopathologie permet de reconnaître et de caractériser les phénomènes de souffrance au travail ainsi que la réalité de l'organisation du travail et surtout de mieux comprendre les liens entre ces deux dimensions du travail.

L'une des conclusions que nous retiendrons de la psychopathologie du travail est que les individus se défendent des contraintes pathogènes de l'organisation prescrite du travail en développant un pouvoir d'action sur l'organisation du travail réel. Ce « *pouvoir d'agir* » de

[1] Cf. lexique en Annexe 1. La clinique, à l'origine réservée au médecin penché sur le lit du patient, qui observe les manifestations de sa pathologie et ses réactions en l'interrogeant et en l'écoutant, désigne "*cette posture particulière qui permet à un professionnel de construire des connaissances à partir de situations particulières dans lesquelles il est impliqué*" (Cifali, 1999 : 981).

l'acteur sur ces contraintes et ses conditions de travail est de nature salutogénique. C'est tout le propos de l'approche ergonomique de clinique de l'activité de Yves Clot (1999, 2008) que nous allons maintenant présenter.

- **L'approche ergonomique de clinique de l'activité de Y. Clot**

En préambule, notons qu'en France, l'un des enjeux de l'usage du terme « risques psychosociaux » vise à sortir les questions de souffrance au travail du seul registre individuel - où les troubles sont expliqués par les seules caractéristiques de la personne - et à les inscrire dans le champ de la prévention des risques professionnels (Clot, 2010).

Pour Y. Clot (1999, 2008), la souffrance au travail est directement liée à la non qualité du travail, il parle de « *qualité empêchée* » et évoque lui aussi un « *collectif de travail émietté* ». S'il aborde la question de la reconnaissance au travail, il estime qu'il y a deux aspects (et non un seul comme trop souvent présenté) : la reconnaissance par autrui (hiérarchie, collègues...) bien sûr mais également le fait pour le travailleur de pouvoir se reconnaître dans quelque chose. Or, se reconnaître dans ce que l'on fait passe par la défense de la qualité de ce qu'on fabrique, que ce soit un objet, un produit, un service ou un type de lien social ou humain. Si le travail, lui-même, se trouve mis à mal et ne fait plus l'objet de reconnaissance de la part de la hiérarchie, mais aussi des pairs, des clients-usagers, c'est surtout le fait que le travailleur ne se reconnaisse plus dans son travail qui est vecteur de souffrance. Ce qui fait dire à Yves Clot (2010), que c'est le travail qui souffre et qu'il faut soigner. Clot (2010) dénonce le traitement hygiéniste des risques psycho-sociaux et les dérives de l'entreprise compassionnelle. Il avance que plutôt que de soigner les individus, il faudrait « ***soigner le travail »***[1], la qualité du travail, le contenu et les finalités de l'*expérience de travail*[2]. Il estime que la compassion n'est pas une politique. Pour lui, les cellules psychologiques, le dépistage de la souffrance, les numéros verts, le repérage des salariés en difficulté etc. risquent de conduire à une impasse.

S'il reconnaît qu'il est important d'écouter la souffrance des salariés, il affirme qu'il ne faut pas considérer ces derniers seulement comme des victimes. Sinon, on rend les salariés

[1] Selon l'expression de G. Fernandez (2009).
[2] Selon l'expression de B. Zimmermann (2011).

encore plus passifs et c'est « *la tentative de solution qui renforce le problème* » selon la célèbre expression de P. Watzlawick (1984). Buscatto, Loriol *et al.* (2008) proposent ainsi de dépasser la perspective du stress pour qualifier la souffrance des travailleurs en étudiant comment celui-ci est en fait une construction sociale, qui articule des discours à des usages sociaux et des expériences vécues dans le travail. Très récemment, Alexandre Bénion (2011) a mobilisé dans sa thèse en sciences de gestion les travaux d'Yves Clot pour comprendre les mécanismes de construction et de préservation de la santé mentale dans les centres d'appels d'un établissement bancaire.

Ce que nous retenons de l'approche de la clinique de l'activité de Clot c'est qu'elle permet de dépasser les habituelles lectures psychologiques standardisées. Elle s'appuie sur les travaux de G. Canguilhem (1966) sur le normal et le pathologique et montre que la santé au travail n'est ni l'absence de maladies, ni un état d'équilibre défini par une norme. Mais plutôt la capacité de « *production de nouvelles normes lorsque l'environnement change* ». Plus que la « *normalité* », ce qui définit la santé et le bien-être c'est la « *normativité* » : être « capable de suivre de nouvelles normes de vie » et en être l'instigateur. Pour Y. Clot (2008), « *l'activité des sujets au travail n'est pas déterminée mécaniquement par son contexte mais le métamorphose* ». La santé et le bien-être au travail passent par le « pouvoir d'agir » qui est pouvoir de transformer une expérience vécue - y compris de souffrance - en ressource pour vivre d'autres expériences. Et Y. Clot souligne la dimension éminemment psycho-sociale d'un sujet au travail qui « *se construit* » les conditions de travail au sein de son collectif de travail pour bien vivre son activité, cela par la médiation du langage, en participant à des espaces de discussion centrés sur l'activité réelle**.** Son approche invite les salariés à développer leurs initiatives et leur pouvoir d'agir sur les métiers – « *faire parler les métiers et les gens de métier*» -, sur les organisations, au sein de collectifs de travail organisés, éventuellement au cours de démarches participatives facilitées par des tiers de confiance.

En synthèse de cette approche, nous retenons que la solution doit venir aussi des salariés, de l'ouverture d'espaces de discussions autour de bonnes pratiques et de la préservation et du développement de leurs ressources (Hobfoll, 1988, 1988 ; Neveu, 2012).

Avant de passer à une recension des modèles du stress au travail, nous mentionnons le travail sur le plan empirique réalisé par le collège d'Expertise de la DARES et de la DREES, dirigé par M. Gollac (2009), qui, dans son rapport « Indicateurs provisoires de facteurs de RPS au Travail » propose six dimensions de risques à caractère psychosocial :

1. exigence au travail ;
2. exigence émotionnelle ;
3. autonomie, marge de manœuvre ;
4. rapports sociaux, relations au travail ;
5. conflit de valeurs ;
6. insécurité d'emploi.

Ce travail ne se contente pas de reprendre chacun de ces indicateurs, en spécifiant la source statistique existante disponible, il précise surtout la portée et les limites de chacun et propose un texte accompagnant chacun afin que le suivi statistique des RPS au travail serve plutôt à **ouvrir des espaces de discussion sur le travail** qu'à demeurer une question d'experts alimentant ce que J.-L. Besson (1992) appelle l' « *illusion statistique* ».

1.1.2. Les théories qui relèvent de l'approche individuelle

La littérature (par exemple Altmann, 2000 ; Steiler, 2004) distingue habituellement trois perspectives de compréhension du stress au travail : stimulus-réponse, interactionniste et transactionnelle. Nous nous appuierons sur ces travaux ainsi que sur une étude de la littérature sur le stress et la souffrance au travail, largement développée des deux côtés de l'Atlantique[1]. C'est ainsi que nous présenterons les modèles stimulus-réponse issus des travaux de H. Selye (1936) ainsi que leurs limites, puis la réponse qui a été donnée à ces limites par les modèles interactionnistes tels que ceux de Karasek (1979) ou Siegrist (1996). Enfin nous présenterons rapidement les modèles transactionnels (Lazarus, Folkman, 1984) qui mettent l'accent sur l'évaluation subjective et sur les stratégies de *coping.*

- **Les modèles stimulus-réponse**

Cannon (1935) utilise les termes *stress* et *strain* pour décrire respectivement les causes et les conséquences d'un mécanisme de stabilisation des déséquilibres physiologiques, l'homéostasie. Mais c'est le biologiste Selye (1936) qui propose le premier modèle de stress à travers son modèle du Syndrome Général d'Adaptation, distinguant trois phases : réaction d'alarme (mobilisation des forces de défense), stade de résistance (complète adaptation à l'agent stressant) et éventuellement stade d'épuisement (le sujet n'a plus les capacités de faire face). Cette approche représentée par la figure 2 est essentiellement biophysiologique à son origine, mais elle a été progressivement étendue à un large spectre de réactions d'abord émotionnelles telles que l'anxiété, la dépression, les troubles de l'humeur (Amiel, Lebigre, 1970), puis comportementales telles que l'irritabilité, la colère mais aussi l'alcoolisme (Brown, Krantzel, Delboca, 1992) et enfin cognitives (Argyle, Martin, Lu, 1995).

[1] Par ex. Barling, Kelloway, Frone (2005) pour l'approche du stress nord-américaine et Neboit, Vézinat (2007) pour une approche française pluridisciplinaire (mêlant épidémiologie, psychologie du travail, physiologie du travail, psychodynamique du travail, ergonomie et GRH), et Steiler (2010).

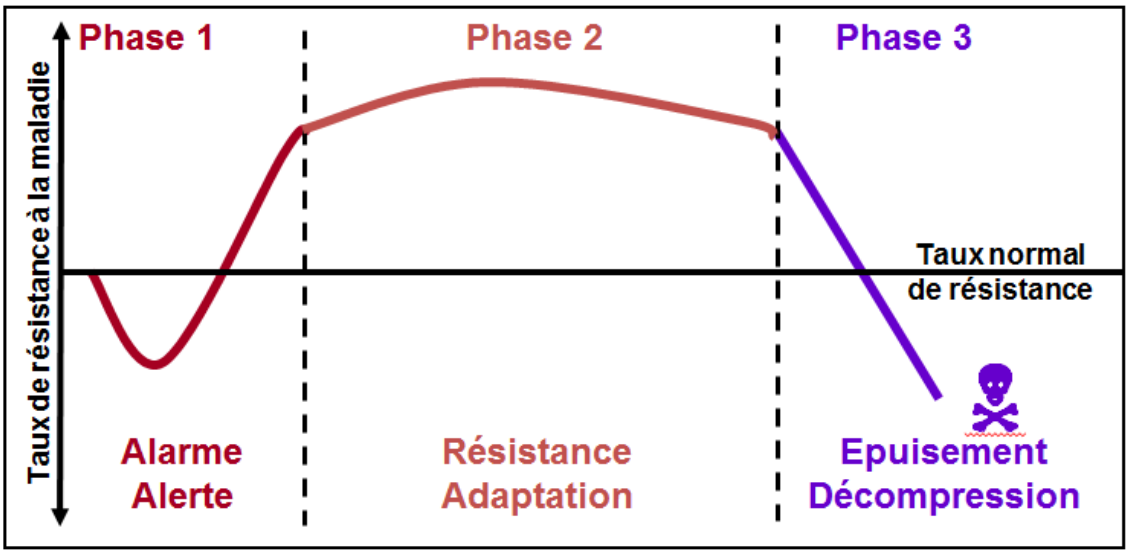


Figure 2 : Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Hans Selye (1936)

Les études sur le stress professionnel ont eu tendance à considérer le stress comme une propriété de l'environnement, objectivement mesurable, ce qui a conduit à une focalisation des études sur les causes. Dès les années 1970, des études ont tenté d'identifier les stresseurs au travail tels que la charge de travail (Welford, 1973), la répétitivité (Benyon, 1973), le bruit ou l'éclairage (McCormick, 1970), parfois avec une approche longitudinale (Borg, Kristensen, Burr, 2000). Bruchon-Schweitzer *et al.* (1997) distinguent *a priori* quatre grandes catégories de stresseurs dans leur revue de littérature :

1. Les **caractéristiques de la tâche** : charge de travail, conditions de travail, durée du travail…
2. Les **caractéristiques relationnelles** : conflits de rôle, ambiguïté de rôle, harcèlement moral…
3. Les **caractéristiques de carrières** : manque de promotion, mobilité professionnelle, risques de licenciement…
4. Les **relations travail/famille** : incompatibilité entre les rôles professionnels et familiaux.

Ces approches ont une limite : elles ne prennent quasiment pas en compte les caractéristiques individuelles : la personne est vue comme un récipient passif du stress. C'est cette lacune que vont tenter de combler des chercheurs tels que Karasek (1979) en développant des modèles interactionnistes qui dépassent la seule compréhension du phénomène individuel.

- **Les modèles interactionnistes**

L'approche interactionniste s'est développée à la fin des années 1970 et durant les années 1980. Contrairement aux modèles précédents, elle prend en compte les différences individuelles face au stress et intègre les apports de la complexité et des systèmes. De nombreux modèles ont été développés dans cette approche (Cummings, Cooper, 1979 ; McGrath, 1976 ; Edwards, 1992 ; Siegrist, 1996). Les trois modèles les plus influents sont le modèle demande-contrôle de Karasek (1979), le modèle effort-récompense de Siegrist (1996), qui lui est complémentaire, et le modèle d'ajustement personne-environnement (P/E fit model) de French, Caplan, van Harrison (1982). Les nombreux travaux relatifs à ces modèles ont mis en avant l'impact du déséquilibre étudié sur la santé physique et psychique des sujets. Nous allons rapidement présenter les éléments saillants de ces trois modèles.

- **Le modèle demande-contrôle de Karasek (1979)**

Le modèle de Karasek (1979) croise deux types de facteurs de stress : la demande psychologique (forte ou faible) faite à l'individu et le contrôle (fort ou faible) que ce dernier peut exercer sur son activité. Il s'agit du « Job-Demand Control Model » qui conçoit le stress comme la conséquence de situations dans lesquelles un niveau élevé d'exigence est associé à un faible contrôle de l'activité de travail. Ce modèle s'inscrit dans un courant interactionniste. Karasek émet l'hypothèse que la pression psychologique exercée par le travail ne serait pas due à un ensemble cumulé de stresseurs, mais à l'interaction entre deux types de caractéristiques de travail : la *demande* et le *contrôle* qui ont respectivement les rôles de stresseur et de modérateur.

Le modèle initialement élaboré par Karasek (1979) comportait deux dimensions :

- les **demandes psychologiques** (*job demands*) qui portent sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail : ainsi par exemple la quantité de travail à accomplir, les exigences professionnelles et les contraintes de temps liées à ce travail, tels qu'ils sont ressentis par les salariés ;
- le **contrôle** (*job control*), appelé aussi latitude décisionnelle, qui comporte deux sous-dimensions :
  - l'utilisation des compétences, i.e. la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences et qualifications ;

- l'autonomie décisionnelle, *i.e.* la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent.

Ce modèlel a été complété, par la suite, (Karasek, Theorell, 1990) par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. Johnson utilise la terminologie « *iso-strain* » pour définir la situation qui cumule « *job-strain* » et « *isolation* » (isolement) (Johnson *et al.,* 1989). La notion de soutien social professionnel est définie par la solidarité au sein du groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication. Et c'est dès les années 1970, que les effets délétères de l'absence de soutien social et de l'isolement social pour la santé physique (mortalité, pathologies cardiovasculaires, absentéisme médical) et mentale ont été étudiés par les épidémiologistes (Kawachi *et al.,* 1996). Plusieurs études longitudinales de qualité ont montré ces dernières années que cette dimension relationnelle était associée à une augmentation du risque de pathologie cardiovasculaire ou de troubles de la sphère mentale (Gollac, 2009).

La récente méta-analyse de Netterstrom *et al.* (2008) portant sur l'analyse de 14 études de cohorte, ainsi que l'analyse réalisée par Stansfelds et Candy (2006) à partir de 11 études de cohorte vont dans le sens d'un lien prédictif solide entre un faible soutien social au travail et la survenue de troubles de la santé mentale, ce qui confirme les travaux de C. Dejours (1998, 2000).

En synthèse, il en résulte la possibilité d'établir une typologie des situations de stress au travail. Celles où le travailleur est soumis à une forte demande psychologique tout en ayant une faible latitude décisionnelle sur son activité, et peu de soutien social, sont les plus stressantes et constituent un risque pour la santé (cf. Figure 5 - Modèle « Demande – Latitude - Soutien » de Karasek).

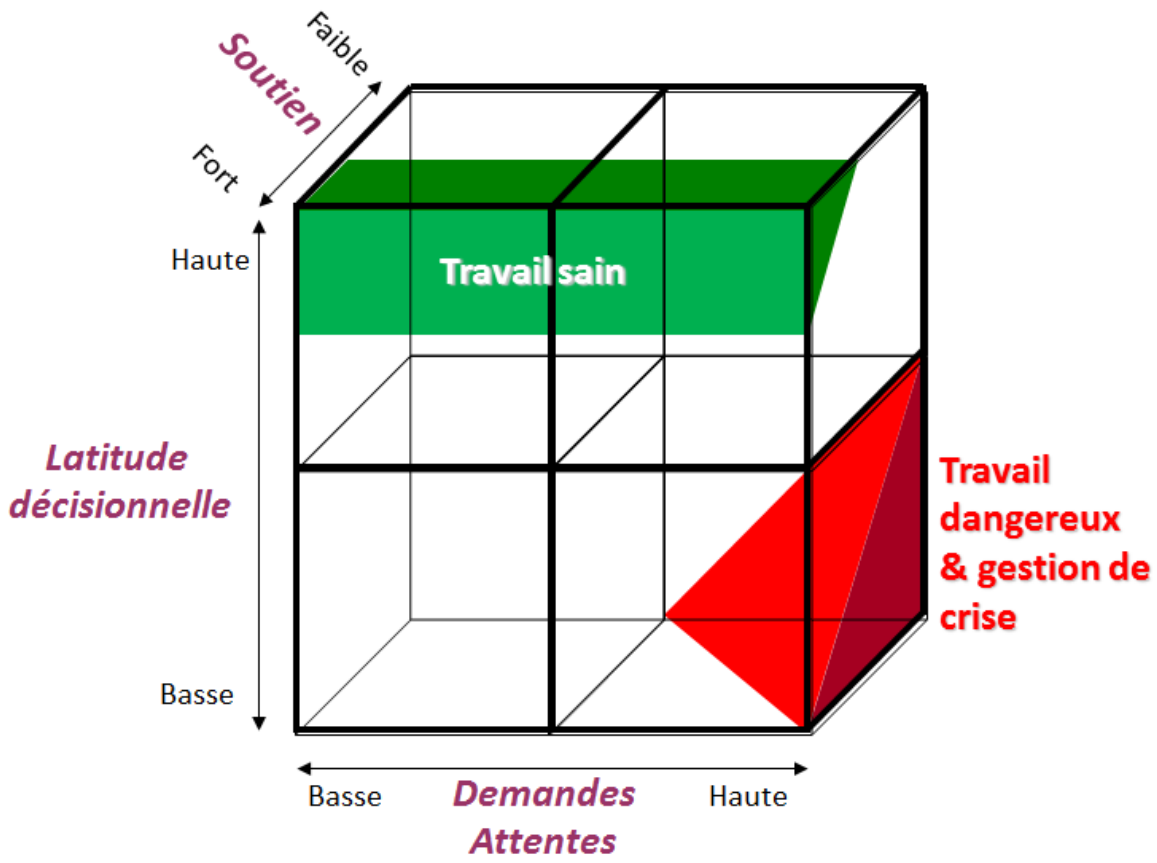


Figure 3 : Modèle « Demande – Latitude - Soutien » de Karasek (1979)

Ce modèle est largement utilisé comme cadre dans l'analyse scientifique du stress au travail[1]. Nombre d'études épidémiologiques confirment la validité prédictive du modèle de Karasek :

- pour les maladies cardiovasculaires (Belkic, Landsbergis, Schnall, Baker, 2004 ; Johnson, Hall, 1988 ; Johnson, Hall, Theorell, 1989 ; Kivimaki *et al*,. 2006) ;
- pour les pathologies mentales (Bourbonnais, Brisson, Moisan, Vezina, 1996 ; Niedhammer, Chastang, David, Barouhiel, Barrandon, 2006 ; Stansfeld, Fuhrer, Shipley, Marmot, 1999 ; Bonde, 2008)
- pour des indicateurs globaux de santé tels que la santé perçue, la qualité de vie ou l'absentéisme pour raison de santé (Borg, Kristensen, Burr, 2000 ; Niedhammer, Chea, 2003 ; North, Syme, Feeney, Shipley, Marmot, 1996).

[1] Cf. la synthèse de M. Van der Doef et S. Maes (1999) qui propose une revue des études empiriques à partir du modèle de Karasek sur une période de 20 ans.

Les propriétés psychométriques du questionnaire de Karasek ont été largement étudiées (Brisson *et al.*, 1998 ; Larocque *et al.*, 1998 ; Niedhammer, 2002). En 2006, Niedhammer et son équipe de l'INSERM, s'appuient sur l'enquête SUMER[1] conduite en 2003 sur une population de 49 984 salariés, dont 24 486 ont répondu à un auto-questionnaire incluant le questionnaire de Karasek en 26 questions. Ils confirment la cohérence interne ainsi que la validité factorielle et convergente du modèle de Karasek en précisant que le modèle le plus satisfaisant d'un point de vue statistique est celui avec 5 variables latentes représentant la demande psychologique (9 items), les deux sous-échelles de la latitude décisionnelle - l'utilisation des compétences (6 items) et l'autonomie décisionnelle (3 items)- et les deux sous-échelles du soutien social -le soutien de la hiérarchie (4 items) et le soutien des collègues (4 items)- (Niedhammer *et al.*, 2006).

Après avoir décrit le modèle de Karasek, nous proposons un exposé plus succinct du modèle de Siegrist (1996), qui peut être vu comme une alternative au modèle demande-latitude de Karasek.

- **Le modèle de Siegrist (1996)**

Siegrist (1996) énonce le principe selon lequel l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est « payé en retour ». Cette « récompense » peut être aussi bien matérielle (rémunération, progression de carrière, sécurité de l'emploi…) que sociale (reconnaissance, estime…) ou symbolique (sens donné à l'effort). Selon ce modèle, l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour.

[1] L'enquête SUMER est une enquête nationale transversale périodique menée par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) et la Direction des Relations de Travail (inspection médicale du travail) en collaboration avec un réseau de médecins inspecteurs régionaux du travail et de médecins du travail volontaires, dont l'objectif est de dresser une cartographie des risques professionnels pour la population salariée française. Le champ couvert par l'enquête en 2003 porte sur l'ensemble des salariés du régime général et du régime agricole ainsi que ceux des hôpitaux publics, de la Poste, de la SNCF et d'Air France. Sont donc exclus certains secteurs tels que les administrations publiques, les compagnies de transports, et France Télécom.
(cf. le site **http://www.travail-solidarite.gouv.fr** pour consulter le questionnaire et la méthodologie de l'enquête)

Dans ce cadre, deux types d'efforts sont considérés :

- Les **efforts extrinsèques** : ils correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek, liés aux exigences du travail tant sur le plan de la demande psychologique que physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charges physiques, augmentation de la demande) ;
- Les efforts **intrinsèques ou surinvestissement** : ils représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail) et traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l'expérience auto-gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

Les récompenses peuvent être de trois sortes :

- les gains monétaires (salaire, primes, etc.),
- l'estime, le respect et la reconnaissance reçus de la part des collègues et des supérieurs (soutien moral ou technique…),
- le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi,…).

Si cet équilibre efforts-récompenses est un facteur essentiel, il existe un courant de recherche qui cherche à démontrer que l'estime de soi au travail contribue à la construction de la santé (Deloche, 2006 ; Gollac, 2009). A l'inverse, se sentir inutile, ne pas exercer son activité professionnelle selon les règles de l'art ou d'une manière que l'on juge éthique se révèlent souvent être délétères. Dejours (1998) parle de l'*acceptation du « sale boulot »* qui surajoute une « *souffrance éthique* »[1] à la souffrance qu'implique la soumission à la menace. Après avoir exposé le modèle de Siegrist (1996), nous présentons rapidement le modèle d'ajustement personne-environnement (P/E fit model) de French, Caplan et Harrison (1982) qui lui est complémentaire.

[1] Cf. par exemple les travaux de V. Bénard (2006).

- Le « P-E Fit model » (French, Caplan et Harrisson, 1982)

French, Caplan et Harrisson (1982) développent le modèle d'adéquation entre l'individu et l'environnement, « P-E fit model ». La base de cette théorie est que le degré d'adéquation entre l'individu et son environnement de travail détermine le degré de stress ou de tension vécue. Deux types d'adéquations sont généralement considérées :

(a) celle entre les résultats obtenus dans la situation de travail et les besoins, les intentions ou les préférences de l'individu ;

(b) celle entre les demandes et exigences de la situation de travail et les aptitudes et compétences du travailleur.

Ce modèle démontre essentiellement que les **perceptions** de l'individu agissent en tant que "**médiateur**" dans la relation entre les stresseurs objectifs de l'environnement de travail et le stress. Il conçoit plutôt le stress au travail comme une fonction de l'individu plutôt que de l'environnement de travail. Ganster et Schaubroeck (1991) critiquent l'utilité de cette théorie, son orientation individuelle et ses faiblesses méthodologiques, et en prédisent un essoufflement rapide.

Ces approches interactionnistes ne prennent pas en compte de manière satisfaisante les différences interindividuelles en termes de vécu du stress car elles se focalisent sur les facteurs communs de la relation « stresseurs-tension ». Là est leur principale limite. Nous allons voir que, pour y répondre, Lazarus et Folkman (1984) proposent leur modèle transactionnel que nous présentons dans la partie suivante.

- Les modèles transactionnels (Lazarus et Folkman, 1984)

Pour répondre à la lacune des modèles interactionnistes, Lazarus et Folkman (1984) proposent un modèle qui met l'accent sur l'évaluation subjective (*appraisal*) et sur les stratégies de *coping* mises en œuvre en portant son attention sur les processus émotionnels et non pas seulement cognitifs issus des interactions entre les personnes et leur environnement de travail (cf. figure 4).

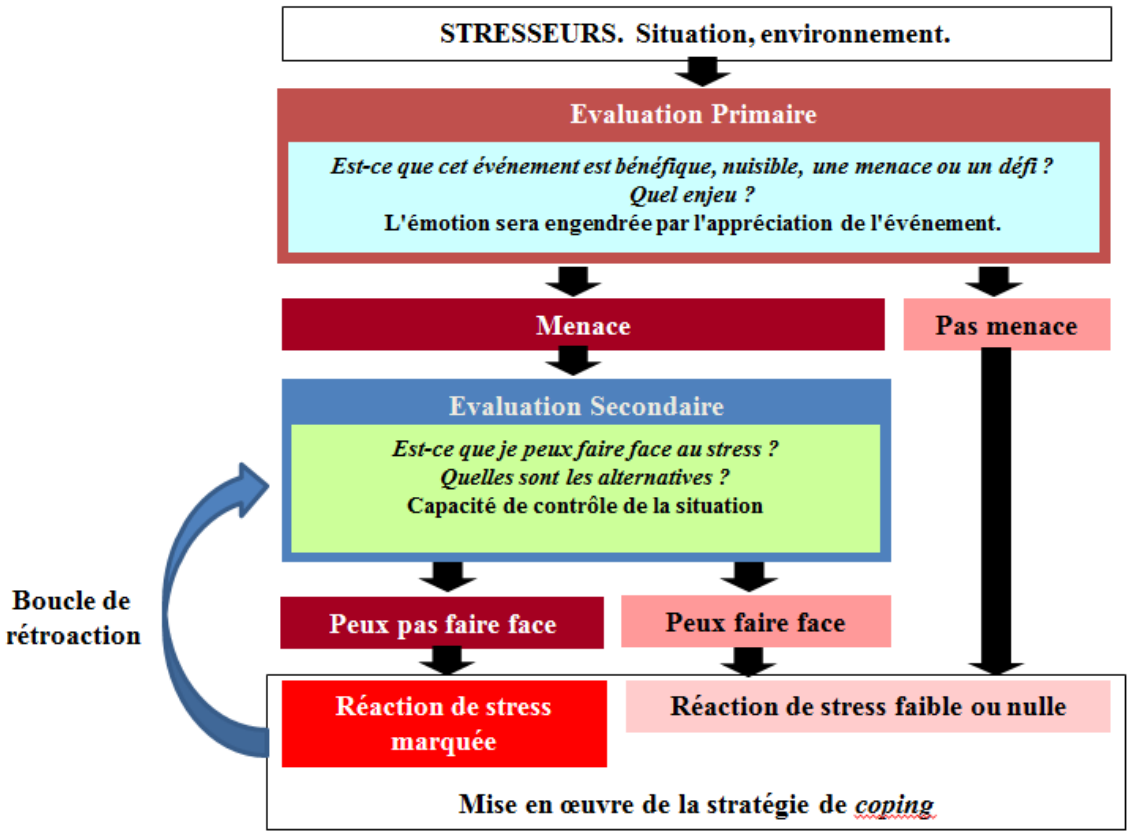


Figure 4 : Le modèle transactionnel (adapté de Lazarus et Folkman, 1984)

Lazarus et Folkman (1984) envisagent deux phases d'évaluation (primaire et secondaire) et une phase de développement des stratégies de *coping* :

1. Au cours de la phase d'évaluation primaire, comprenant la détection du problème, la personne s'efforce de qualifier la situation en termes d'enjeux, de perte avérée ou potentielle de ressources, d'injustice, de menace ou de challenge.
2. La phase d'évaluation secondaire, prenant en compte les dimensions de contrôle et de soutien social perçu, permet de déterminer la stratégie de coping adaptée qui sera centrée soit sur l'émotion et un évitement de la situation, soit sur la mise en œuvre des ressources pour affronter le problème.
3. Lors de la mise en œuvre de la stratégie de *coping*, une boucle de rétroaction module l'évaluation secondaire a priori. Si la stratégie est estimée efficace, le vécu de stress diminue et si elle est considérée comme inefficace, alors le vécu de stress se renforce.

La perspective transactionnelle suppose donc que le stress n'est pas un élément qui réside dans l'individu, ni dans son environnement, mais qu'il s'inscrit dans un processus qui touche les individus qui transigent avec leur environnement, qui évaluent les événements et qui tentent de s'adapter ou de composer avec ceux-ci (Brun *et al.*, 2003).

Dans la lignée, le modèle transactionnel du stress professionnel de Mackay et Cooper (1987), conçoit le stress non comme une composante de l'environnement ou de l'individu, mais comme un processus « *cybernétique* » complexe évoluant dans le temps (cf. figure 5).

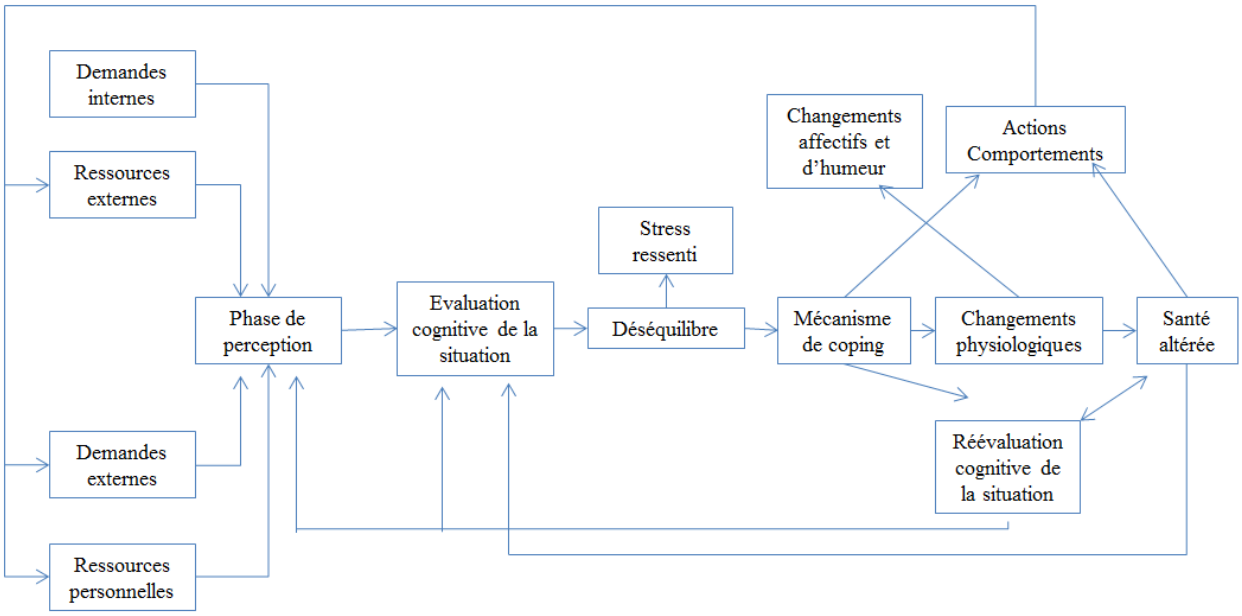


Figure 5 : Modèle transactionnel du stress professionnel – d'après Mackay et Cooper (1987 : 169)

Après avoir exposé les principaux modèles du stress au travail, nous allons maintenant mettre en évidence les limites de ces modèles qui reposent sur une approche individuelle et « *pathogénique* » du travail.

2. La nécessité de dépasser une approche *pathogénique* du travail

L'objectif de cette partie est de montrer l'intérêt d'une approche salutogénique en mettant en évidence les limites d'une approche strictement pathogénique centrée sur la souffrance au travail et le stress. Dans un premier temps nous présentons l'intérêt d'une approche salutogénique en nous appuyant sur la perspective ouverte par Y. Clot (1999, 2007) et J.-P.Neveu (2012). Dans un deuxième temps nous présenterons la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989) comme moyen d'outiller cette approche salutogénique. Enfin nous proposerons une synthèse de la littérature sur la souffrance et le bien-être au travail à travers un tableau synoptique.

2.1. L'intérêt d'une approche salutogénique

Le travail n'est pas seulement une activité dans laquelle les personnes sont menacées par les RPS, ce qui renvoie à une vision avant tout passive du travailleur, c'est un lieu dans lequel celui-ci produit activement des réponses face aux sollicitations de son environnement. Antonovsky (1979, 1987a, 1987b, 1998) a été l'un des pionniers à ouvrir cette voie d'une approche salutogénique du stress. Ergonomes et cliniciens de l'activité nous ont montré depuis longtemps que dans l'activité la plus ordinaire, le sujet invente, ce qu'Yves Clot (2010) appelle « *une tâche dans la tâche, une tâche au-delà de la tâche* ». Il considère que cette activité n'est pas une *autre* tâche mais « *un devenir autre de la tâche, une autre histoire qui échappe à la tâche pour qu'ils* [les travailleurs] *puissent la faire leur »* (Clot, 2007 : 28). Et, c'est ainsi que les travailleurs protègent leur santé et construisent un bien-être au travail, à travers un « *bien faire son travail* ». Cela passe par la construction d'une sorte de « *syntaxe* » qui retient l'histoire des gestes de métier et des mots entre générations et soutient une pensée sur le travail, dans le travail. Ce qu'Y. Clot (1999) appelle le « *genre professionnel* »[1] et qui a été décrit et étudié par Fernandez *et al.* (2003) à propos des conducteurs de trains. Neveu (2012) propose ainsi de repenser la

[1] Il s'agit d'un travail de réorganisation de la tâche, qui est une sorte « d'intercalaire social » qui donne à chaque travailleur le sentiment d'appartenir au même corps, de participer à l'histoire collective et de « laisser sa trace». Voir définition plus complète dans le lexique en Annexe 1.

relation travail–santé psychologique en utilisant le cadre conceptuel de la théorie de la préservation des ressources et trace les contours d'une démarche salutogénique impliquant la révision de certaines valeurs tant managériales que sociales.

Y. Clot (2008) démontre que la santé et le bien-être au travail existent lorsque, par son action, la personne crée des liens entre les choses, entre les tâches et qu'à l'opposé, la santé se dégrade quand le sujet devient objet passif des choses. Il rejoint ainsi la pensée de Canguilhem (2002) qui défend l'idée que « *la santé n'est pas seulement l'absence de maladie* ». En effet, « *je me porte bien, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes et, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi* » (Canguilhem, 2002 : 68).
Et c'est là que nous estimons que le praticien en GRH, le manager et particulièrement le manager de proximité ont un rôle à jouer.

- Pour le praticien RH, il ne faut pas succomber aux sirènes du culte de l'urgence (Aubert, Roux-Dufort, 2003 ; Aubert, Pagès, 1989), et comprendre que les situations de travail où la santé est respectée passent par l'aménagement d'espace de discussions et de délibération sur le travail. Parce que, Clot (2007, 2008, 2010) a bien montré que l'efficacité et la santé durable résident non seulement dans l'action, le « *pouvoir d'agir* » mais aussi dans l'interruption de l'action, là où l'action s'arrête pour laisser la place à un espace de discussion et de réflexivité pour repenser l'action. Et cette activité de discussion et de controverse exige du temps, des outils et des conditions, ce que nous verrons dans le chapitre 3.

- Pour le manager, il ne faut pas confondre l'activité du sujet au travail et le résultat de l'action, sous peine de « *chosifier* » voire de « *néantiser* » le travail (Zarifian, 2010a, 2010b). Il existe entre l'organisation du travail et le travailleur une réorganisation des tâches par les collectifs professionnels. Le collectif de travail devient alors l'instrument d'une activité individuelle bien réglée et source de bien-être, malgré les aléas de l'environnement. Le rôle du manager est crucial dans l'animation de ce collectif et la conduite de cette régulation locale (Reynaud, 1997) entre les acteurs, tellement vitale pour préserver la santé et le bien-être des individus.

Clot (2007) défend la thèse que c'est lorsque le collectif de travail est mis à mal que le danger apparaît et que la perte temporaire de cet « *état de bien-être* » se fait « *mal-être* », puis maladie. C'est lorsque n'existe plus cette liberté de penser son travail même – et surtout - différemment de son collègue, *avec* son collègue, différemment de son manager, *avec* son manager, que les tableaux de santé semblent les plus dégradés.

L'approche salutogénique du travail, que nous devons maintenant approfondir, se situe dans l'articulation de l'individu et du collectif dans la préservation et la construction de ressources psychosociales, génératrices de bien-être individuel et d'un bien-vivre ensemble son travail.

L'objectif de la section suivante est de proposer un cadre théorique à cette approche salutogénique du travail. Dans le sillage de J.-P. Neveu (2012) nous avons choisi la théorie de préservation des ressources de S.E. Hobfoll (1989).

2.2. La théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989)

La théorie de préservation des ressources, Hobfoll (1989) apparaît comme une perspective permettant d'appréhender la souffrance au travail d'un point de vue salutogénique (Neveu, 2012).

Hobfoll (1989, 1998) propose une théorie du stress professionnel construite sur les limites des théories classiques du stress[1] proposant un modèle compréhensif et plus directement testable du stress. Ce modèle est orienté sur les ressources. Il est considéré comme l'une des théories majeures de la santé psychologique au travail (Neveu, 2012 ; Halbesleben, Buckley, 2004 ; Halbesleben, 2006), et a déjà fait l'objet de nombreuses mises en pratique (Benight *et al.* 1999 ; Ito, Brotheridge, 2003 ; Neveu, 2007). Pour Hobfoll (1989), comme pour Clot (2008) l'origine de la santé psychologique et du bien-être réside dans un *« besoin d'action constructive »*, une volonté de pouvoir exercer une puissance d'agir. Pour Neveu (2012), ce principe de départ a trois implications majeures :

1. Il conditionne l'analyse du stress, du burnout ou du bien-être à ce qu'apporte une personne à une situation, et non seulement à l'étude des contraintes externes qui pèsent sur elle et des conditions de travail.
2. Il associe le phénomène du burnout ou du stress chronique au comportement d'un organisme atrophié de ne pouvoir préserver ou développer ses ressources internes.
3. Il propose un modèle compréhensif du phénomène du stress et de la préservation du bien-être qui se présente comme intégratif des des théories précédentes (approche par les stresseurs environnementaux et approche cognitive par les traits de caractère).

Neveu (2012) propose de rechercher la raison des comportements organisationnels dans l'aboutissement positif d'une dynamique salutogénique. En d'autres termes, il propose de renverser la dynamique du burnout (Neveu, 2007) qui consistait en la résultante de l'épuisement des ressources et de la frustration des attentes implicites, entraînant une rupture du contrat psychologique (Rousseau, 1995). La clé de l'approche salutogénique pour Neveu (2009) tient dans la recherche et l'identification de ces ressources. Pour cela, il

[1] Théories qui relèvent plus d'une approche individuelle, que nous avons présentées dans la première section de ce chapitre.

propose de mobiliser la théorie de préservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001).

Cette théorie est fondée sur l'hypothèse que les gens cherchent en permanence à conserver, protéger et construire des ressources et que ce qu'ils craignent est le risque de perdre ou bien la perte effective de ces ressources. Hobfoll (1989) estime qu'ainsi les *ressources* deviennent la seule unité nécessaire pour comprendre le stress et le bien-être. Les ressources sont définies comme des « *objects, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par l'individu ou qui servent de moyens pour l'atteinte de ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies* » (Hobfoll, 1989 : 516). Hobfoll distingue quatre types de ressources[1] dont le gain ou la perte entraine un état de bien-être ou de stress :

1. les **ressources tangibles** (*object resources*): éléments matériels auxquels le salarié attache une importance digne de préservation tels que la taille de son bureau, une voiture de fonction, un statut professionnel…
2. les **ressources interpersonnelles** : en rapport avec les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité professionnelle telles que le soutien des collègues, les relations amicales ou familiales…
3. les **ressources personnelles** : éléments propres à la personne et lui conférant une valeur dont elle ne saurait se départir sans se sentir lésée dans son identité, tels que l'estime de soi, la reconnaissance, la maîtrise de compétences (*mastery*), des croyances…
4. les **ressources énergétiques** : cette catégorie est particulière car elle rassemble des ressources qui elles-mêmes permettent l'acquisition, ou le développement d'autres ressources. Il s'agit donc de ressources-relais productrices d'énergie motivationnelle positive telles que la rémunération, le temps, les connaissances, compétences…

Nous rapprochons ces quatre types de ressources avec le modèle de l'activité de Clot (2008) à quatre dimensions :

1. la **dimension personnelle** incluant les compétences et les ressources personnelles du travailleur ;

[1] Reprises par Neveu (2012) dans son chapitre d'ouvrage « *Pour repenser la relation travail-santé psychologique : la théorie de la préservation des ressources* ».

2. la **dimension impersonnelle** : la prescription de la tâche, les ressources de l'institution pour mener à bien la tâche ;
3. la **dimension interpersonnelle** : l'environnement hiérarchique et les collègues de travail ;
4. la **dimension transpersonnelle** : la transmission de l'histoire professionnelle.

Hobfoll (1989) estime que les circonstances de l'environnement présentent souvent un risque de perte ou une perte effective des ressources en menaçant le statut des personnes, leur position, leurs croyances, leur estime de soi, leur sentiment d'auto-efficiacité. Il souligne que ces *ressources* ont à la fois une *valeur instrumentale* pour les gens et une *valeur symbolique* qui contribue à définir leur identité.

Hobfoll (2001) propose un schéma de synthèse de son modèle de préservation des ressources que nous reproduisons dans la figure 6 suivante.

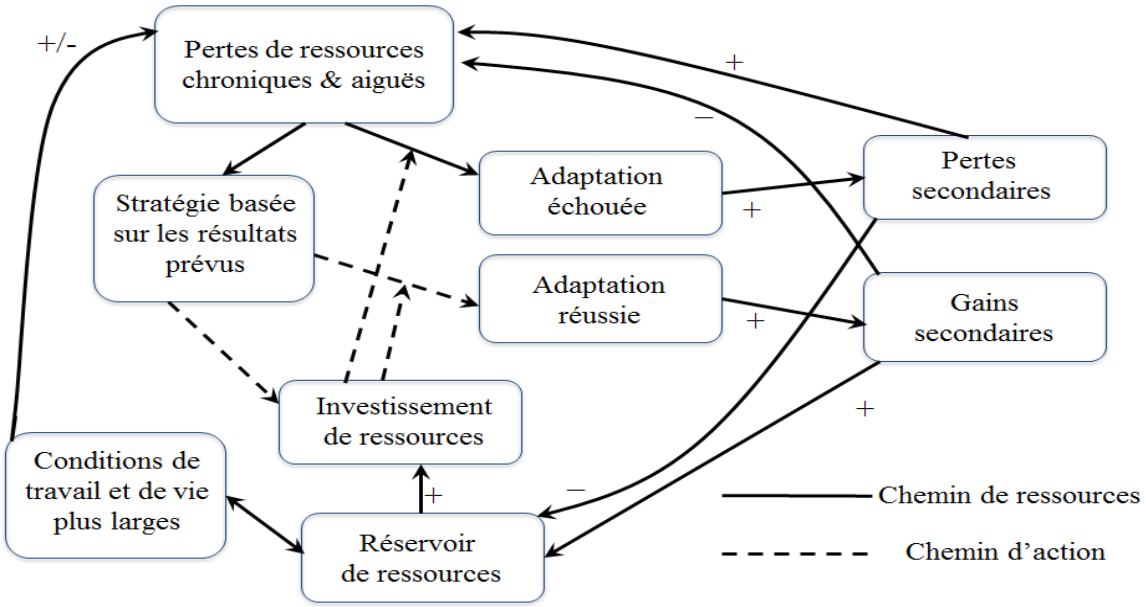


Figure 6 : Modèle COR de préservation des ressources (Hobfoll, 2001)

Hobfoll (2001) note que des avancées récentes dans la compréhension des fondements biologiques, cognitifs et sociaux des réponses de stress se sont révélées cohérentes avec la théorie COR et suggèrent qu'il faudrait appréhender les processus de stress d'une façon plus collective qu'il n'a été le cas dans le passé. Ce que nous trouvons particulièrement puissant mais aussi complexe dans la théorie COR tient dans le fait qu'elle est systémique : l'individu est encastré (*nested*) dans l'équipe qui est elle-même encastrée dans l'organisation, qui à son tour s'inscrit dans la société.

En opérant une première synthèse entre la théorie de préservation des ressources d'Hobfoll (1989), l'approche salutogénique d'Antonovky (1979, 1987b) et le concept de Pouvoir d'agir de Clot (2008), nous arrivons à une ébauche de formalisation d'un modèle heuristique au sens de Morgan (1986) (Figure 7).

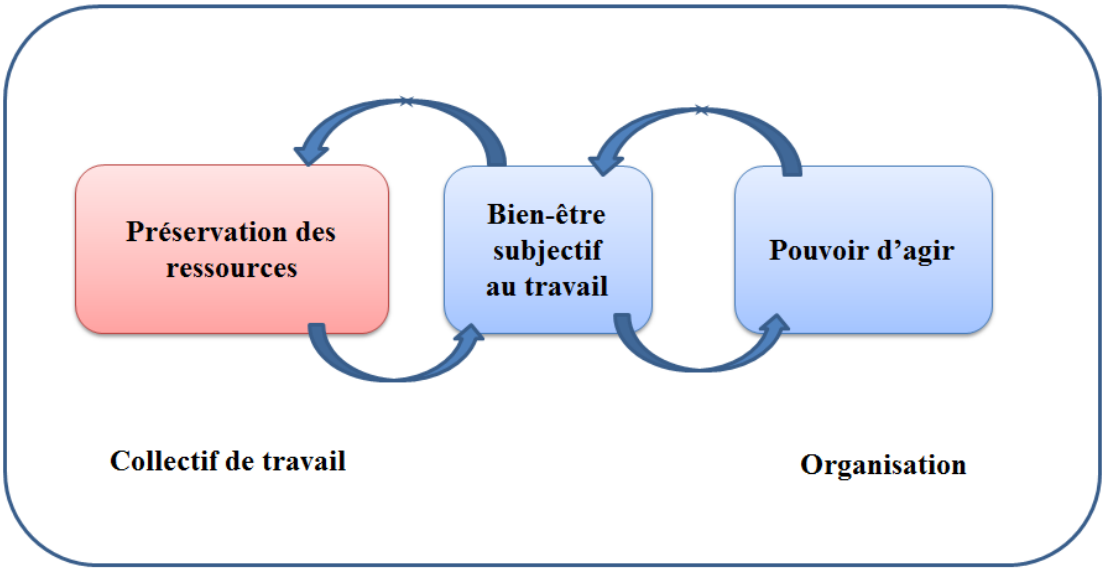


Figure 7 : Schéma récursif d'une dynamique organisationnelle salutogénique

La conception systémique du bien-être au travail présentée en figure 6 permet de représenter les rapports étroits entre la préservation des ressources individuelles et collectives, le bien-être au travail et le pouvoir d'agir des acteurs sur leur environnement.
Nous verrons dans le chapitre 3 le rôle essentiel des « *espaces de discussion* » qui dans cette d*dynamique organisationnelle salutogénique* de préservation des ressources (cognitives, psychosociales,…) et de développement du *pouvoir d'agir.*

La figure 8 de la page suivante propose un tableau synoptique de la littérature sur la question de la souffrance et du bien-être au travail en faisant une distinction entre une littérature plutôt centrée sur la dimension stress-souffrance, que nous avons appelée « *pathogénique* » et une littérature qui se consacre plus à la santé et au bien-être, que nous avons nommée « *salutogénique* ».

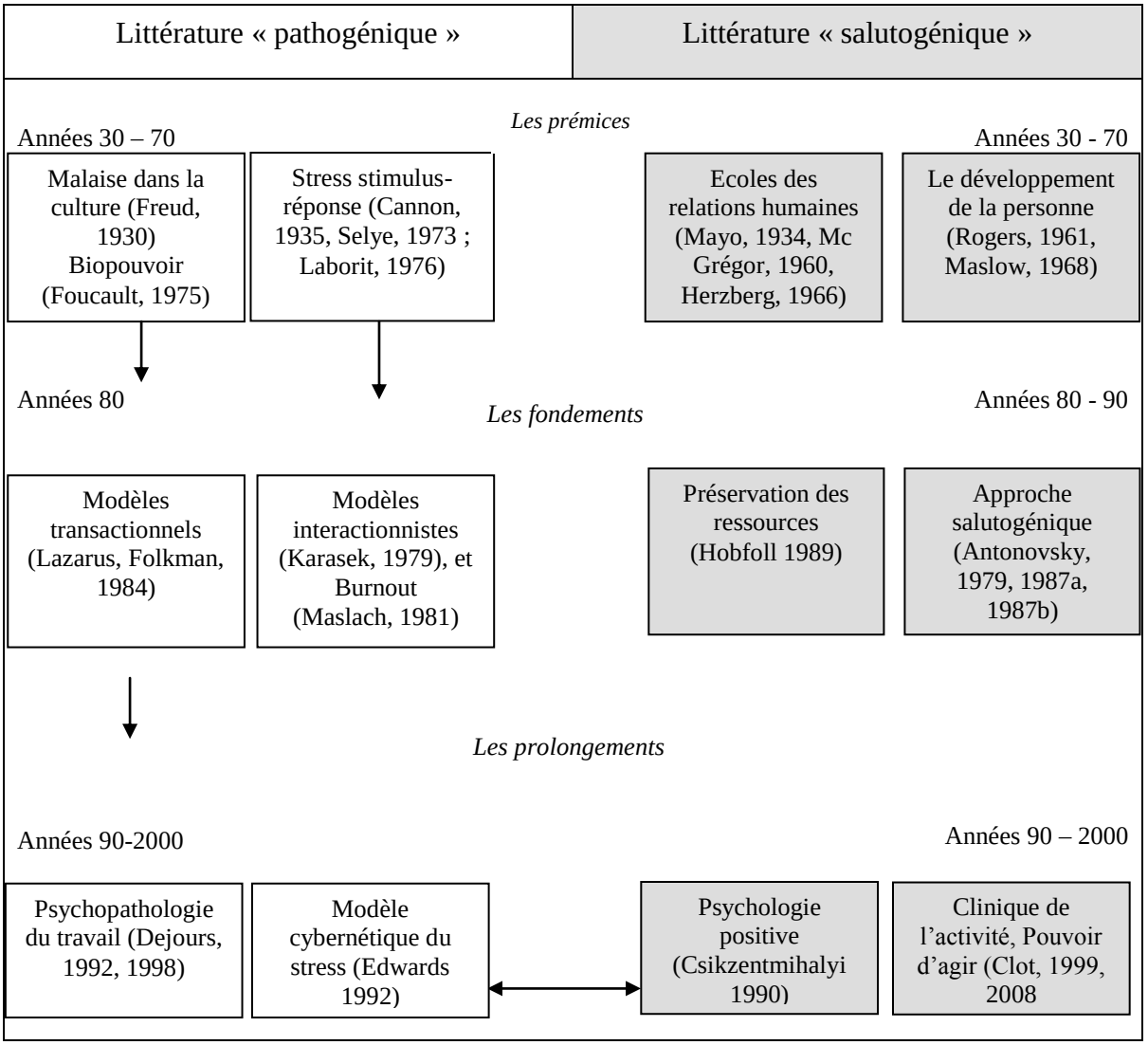


Figure 8 : Tableau synoptique de la recherche sur le stress et le bien-être au travail

Conclusion du chapitre 1

Au lieu de se centrer sur le versant pathogénique du travail, l'approche centrée sur le bien-être subjectif permet de replacer le sujet au centre du travail et de rentrer dans la « boîte noire » de l'expérience de travail en mettant en évidence les critères intéressants managériaux et organisationnels qui interviennent dans la préservation de ses ressources et la construction du bien-être.

Dès lors, il ne s'agit plus simplement de mesurer quantitativement le stress sur une base individuelle mais plutôt de chercher à comprendre qualitativement ce qui se passe sur le terrain, en plongeant au cœur de l' « expérience de travail » (Zimmermann, 2011) et en développant une approche compréhensive, voire « *clinique* », des phénomènes dans leurs dimensions psychologique, sociale, culturelle et économique.

Dans ce chapitre, nous avons réalisé une revue de littérature sur les théories dominantes du stress et de la souffrance au travail pour montrer la nécessité de dépasser cette approche pathogénique et développer une approche « salutogénique ». Nous avons présenté les premiers éléments propres à ce que Neveu (2009) appelle une « salutologie organisationnelle ».

Si une conception pathogénique de la santé au travail tendait à concevoir celle-ci de façon négative – est sain ce qui ne présente pas de pathologie, la santé étant vue comme le « silence des organes et des âmes » pour paraphraser Leriche (1937) -, au contraire, une approche salutogénique considère que *« la santé regroupe tout ce qui peut être possiblement considéré par quelqu'un, ou par une culture, comme étant désirable* » (Antonovsky, 1979 : 68).

Levinson *et al* (1962 : cité par Neveu, 2009) avaient déjà mis en évidence les comportements qui caractérisent cet « état de santé mental » :

- Un rapport attentif et ouvert à l'autre, accompagné d'un désir de relations interpersonnelles agréables ;

- Une capacité à « amortir » et surmonter le choc d'évènements stressants, que nous rapprocherons au concept de résilience (Cyrulnik, Seron, 2009 ; McEachen *et al.* 2008) ;

- Une réceptivité à des gratifications de natures diverses, c'est-à-dire une aptitude à percevoir les signes de reconnaissance (Steiner, 1978 ; Brun, Duga, 2002) ;

- Une utilisation des ressources en rapport avec une « vision réaliste de ses propres capacités », que nous rapprocherons du modèle transactionnel demande-contrôle de Karasek (1979);

- Une activité spontanée au service de soi et des autres, qu'on peu rapprocher du concept d' « activité autotélique[1] » (Csikszentmihalyi, 1990).

Nous avons vu que la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989) représente une alternative conceptuelle à l'approche pathogénique du travail centrée sur la souffrance et le stress. Elle intègre que le travail peut être façonné activement par l'homme qui peut remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation, ce qu'avait déjà anticipé Mc Gregor (1960) avec sa théorie Y qui postule que l'homme peut s'auto-diriger et s'auto-contrôler dépassant en cela le système de sanction et de contrôle externe - qu'il appelle théorie X -. Construire une théorie du bien-être au travail centrée sur les ressources individuelles et organisationnelles permet d'ouvrir le thème de la santé au travail qui a eu tendance à se limiter à une seule logique pathogénique au risque de provoquer des effets contre-productifs dans le sens où, implicitement, l'activité professionnelle tend à être représentée comme une souffrance.

Pour Neveu (2012), le praticien ou le chercheur en gestion des ressources humaines se trouve face à un paradoxe : comment, sans cynisme aucun, reconnaître que le bien-être et la santé mentale des travailleurs dépendent d'une « *protection contre les stresseurs organisationnels* », et concomitamment, défendre l'idée que « *l'activité professionnelle est*

[1] Csikszentmihalyi (1990) donne l'exemple du chirurgien qui dit de son travail : « C'est si satisfaisant que je le ferais même si je n'avais pas à le faire. » (Csikszentmihalyi, 1990 : 108). Nous proposons une description précise de ce concept dans le Chapitre 2 - section 3.

source de plaisir et de développement personnel ». L'articulation conceptuelle entre ces deux logiques pathogénique et salutogénique n'est pas sans rappeler la théorie bi-factorielle de Herzberg[1] (1966) qui a essayé de montrer que les sentiments de satisfaction et d'insatisfaction au travail ne sont pas deux opposés d'un même continuum et qu'ainsi la satisfaction ne peut venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. Ainsi l'opposé de la souffrance au travail ne serait pas le bien-être mais l'absence de souffrance.

Ce premier chapitre a fait le point sur l'évolution des théories « pathogéniques » du stress et de la souffrance au travail en mettant en évidence certaines limites d'une approche pathogénique. Ceci a permis de justifier la nécessité d'explorer une approche « *salutogénique* » centrée sur le bien-être. Nous allons consacrer le chapitre suivant à l'étude critique de la littérature sur le bien-être au travail.

[1] Nous n'entrerons pas ici dans les critiques sur les plans conceptuel et méthodologique des travaux de Herzberg (Mintzberg, 1971 : Chap 14) mais reconnaissons que sa théorie a eu un impact majeur dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail dans les années 1970.

Chapitre 2. Le bien-être au travail : le plaisir et le sens au travail

Section 1 :
Une compréhension du bien-être au travail

- Les contours du bien-être au travail
- La structure du bien-être au travail
- Le bien-être psychologique

Section 2 :
Les composantes du bien-être au travail

- Plaisir et sens au travail
- Les deux théories eudémonistes du bien-être au travail
- La dimension du plaisir au travail
- La dimension du sens

Section 3 :
Les leviers du bien-être au travail

- Le management d'activités *autotéliques*
- Le manager de proximité *énacteur* et *traducteur*
- La construction d'espaces de discussion

« *Vivere omnes beate volunt, sed ad serviendum quid sit quod beatam vitam efficiat, caligant.*[1]»

Sénèque, *De vita beata*

L'objectif de ce chapitre est de proposer une revue critique de la littérature sur la santé et le bien-être au travail, dans cette dimension que nous appelons *salutogénique.* Nous pensons que ce travail est important car il contribue à braquer les projecteurs de la recherche appliquée et académique sur le fait que le bien-être au travail mérite lui aussi son attention. Par exemple, Myers et Diener (1995) faisaient le constat que les publications en psychologie prenaient pour objet des états négatifs (stress, affect négatif, neurotisme,…) par rapport à des états positifs (bien-être, bonheur, affect positif, joie…) dans un rapport de dix-sept contre un. En sciences de gestion, en 2011, une recherche sur le moteur *Business Source Premier* d'articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture donne un résultat de 4 233 publications avec « stress » dans le titre et seulement 145 publications[2] avec le mot « wellbeing », soit un rapport de vingt-neuf contre un ! Paradoxalement, un courant de littérature croissant démontre avec des arguments de plus en plus consistants que le bien-être au travail promeut une performance et une productivité économique accrues (par exemple : Beehr, Newman, 1978 ; Cotton, Hart, 2003 ; Donald, Taylor *et al.*, 2005, Wright, Cropanzano, 2000). Nous pensons que ces arguments justifient la pertinence de notre projet de recherche sur la compréhension des mécanismes managériaux et organisationnels contribuant à générer un bien-être au travail.

---

[1] *Vivre heureux, qui ne le désire, mais lorsqu'il s'agit de définir ce qui rend la vie heureuse, tout le monde tâtonne.*

[2] Et une analyse plus détaillée de ces publications amène au constat qu'une majorité d'entre-elles sont le fruit des sciences économiques avec une approche macro à partir d'indicateurs statistiques.

Après avoir clarifié les contours et la structure du concept de bien-être au travail à travers une revue de la littérature en arrivant à un premier niveau de modélisation de type heuristique, nous nous proposons de spécifier les deux composantes que nous avons retenues pour caractériser le bien-être au travail : le plaisir et le sens.

Dans une première partie nous ferons une revue de la littérature sur le bien-être au travail aboutissant à une première définition (Section 1), pour traiter ensuite spécifiquement des deux dimensions que nous retenons dans la composition du bien-être, le plaisir et le sens (Section 2). Enfin nous proposons une première modélisation heuristique du bien-être au travail (Section 3).

1. Une compréhension du concept de bien-être au travail

Donner une définition du bien-être au travail n'est pas aisé, la preuve en est que si beaucoup de choses sont écrites sur cette question actuellement, il est plus difficile de trouver une définition scientifique cohérente et utile du bien-être au travail. Dans cette section nous proposons une revue de la littérature sur le bien-être qui nous permettra d'aboutir à une première définition que nous retiendrons pour la suite de ce travail.

1.1 Les contours fuyants du bien-être au travail

Pourquoi nous poser cette question du bien-être au travail, lorsque Kammann *et al.* (1984) affirment que le bien-être a longtemps été un non-concept en psychologie. Kop (1994) démontre quant à lui que c'est le concept de santé mentale qui s'est substitué, pendant toute une période, au concept de bien-être. Car « *ce concept présentait l'avantage de s'inscrire dans une tradition médico-psychologique qui entendait se démarquer des considérations philosophiques peu compatibles avec la nouvelle volonté d'aborder scientifiquement les phénomènes psychologiques et sociaux*. » (Kop, 1994 : 13)

1.1.1. La légitimité du concept de bien-être au travail

Mais, avec Kop (1994), nous pensons que le concept de santé mentale est trop pauvre pour rendre compte du bien-être. Car, en assimilant le bien-être à l'absence de symptômes pathologiques, on se contente d'en donner une définition par la négative. Or, on reconnaît rapidement que des définitions de ce type s'avèrent insuffisantes : être bien dans son travail, ce n'est pas seulement ne pas être malade de(dans ?) son travail ! Les travaux de Warr (1978), qui développent une « psychologie normale », dont l'objectif consiste à étudier « *la vie quotidienne de ceux qui ne sont pas malades* », sont à l'origine de l'essor des recherches sur le « bien-être subjectif » et sont une préfiguration du courant de

« *psychologie positive* »[1]. C'est en montrant qu'il n'y a pas de continuum entre la souffrance la plus profonde et le bien-être le plus absolu (par ex. Wilson, 1967) que l'étude scientifique du bien-être assoit sa légitimité et ses lettres de noblesse (Kop, 1994).

Une autre raison nous incite à ne pas nous focaliser exclusivement sur le concept de santé mentale pour étudier le bien-être. Elle tient dans la distinction entre une approche objective, normative du bien-être et une approche subjective. Si l'on fait un peu d'histoire, l'approche objective et normative remonte aux Grecs (en particulier Aristote et Démocrite) qui considéraient que le bien-être (*ataraxie* pour Démocrite et *bonheur* pour Aristote) ne pouvait être atteint qu'en respectant des principes moraux et des règles de « bonne vie[2] » dictées par la société. A partir du XVIIIe siècle, apparaît une conception plus subjective du bonheur, plus proche du plaisir que de la vertu. Et ce sont les travaux de Bradbrun (1969) qui contribuent à marquer un renouveau en consacrant l'expression de *bien-être subjectif.* Cette expression présente l'avantage d'une étymologie très transparente (« être bien ») et le terme subjectif accolé explicite la dimension qui relève de la subjectivité de ce concept.

A ce stade, nous pouvons évoquer rapidement, avant de la refermer, une autre voie de recherche sur le bien-être qui s'ancre dans une tradition socio-économique qui aborde le bien-être non pas en termes d'adaptation individuelle mais en termes de qualité de vie. C'est pour répondre à une demande politique pressante des gouvernements qu'est né le mouvement des indicateurs sociaux dont le principal objectif est de décrire le niveau de bien-être social d'une population. Il ne fait plus aucun doute aujourd'hui que les indicateurs objectifs, notamment monétaires, sont insuffisants pour apprécier la qualité de vie et le niveau de bien-être vécu par les individus (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009 ; Layard, 2007 ; Veenhoven R., *et al.*, 1994, 1997 ; Gadrey, Jany-Catrice, 2004). Dans le champ spécifique du travail, on retiendra les travaux de C. Baudelot et M. Gaullac (2003) qui analysent les déterminants socio-économiques du bonheur au travail. Et plus récemment, comme un signe des temps, Kramer (2010) propose une mesure du « bonheur

---

[1] Cf. les travaux de Seligman, Csikszentmihalyi (2000) ; Carr (2004), Gable, Haidlt (2005) et les ouvrages collectifs de J. Lecomte (2009), Snyder, Lopez (2009) et Linley, Harrington, Garcea (2010) qui font chacun une synthèse des connaissances et recherches les plus récentes acquises dans ce domaine.

[2] Cf. le dialogue de Sénèque *De Vita Beata (Sur la vie heureuse)*, écrit vers 58, qui montre que le bonheur n'est pas matériel, mais naît d'une vie en accord avec la vertu et la raison selon les préceptes du stoïcisme.

national brut » de plusieurs pays, en analysant les quelque 100 millions d'utilisateurs de Facebook[1].

Le bref survol que nous venons de faire a permis de situer approximativement les contours d'un domaine de recherche qui paraissent souvent fuyants. Si l'essor des recherches sur le bien-être subjectif est relativement récent, il a aussi été fulgurant[2]. Toutefois, nous confirmons la remarque de Kop (1994) sur l'impression de confusion que donne la littérature scientifique sur le sujet du bien-être. Ce qui semble transparaître au travers des nombreuses études empiriques sur le bien-être au travail, c'est un manque de clarté conceptuelle. Autrement-dit, on ne semble pas savoir comment définir le bien-être au travail ni même exactement quelles sont les limites de son champ d'études et comment il se différencie de concepts largement étudiés tels que la satisfaction au travail, l'implication au travail ou la motivation. Dans le champ des sciences de l'éducation, nous tenons à signaler l'apport de J. Heutte (2011) quant à la clarification du bien-être en contexte d'apprentissage.

Cette revue de littérature entend donc tracer une perspective des problèmes conceptuels qui se posent dans l'étude du bien-être au travail, dans une optique de GRH et de management des hommes et des organisations. Si dans notre travail de mémoire de master de recherche (Richard, 2008), nous proposions d'investiguer la question de la mesure du bien-être dans les organisations, d'un point de vue théorique et pratique en proposant une revue de la littérature des mesures instrumentales, nous envisagions déjà la mesure comme un processus d'investigation dans lequel les dimensions définitoires et théoriques occupaient une place centrale. Comme cette conception peut soulever des interrogations légitimes, nous prendrons soin de préciser cette logique dans le chapitre 4.

[1] Voir le site et l'application dédiée à l'adresse suivante : http://apps.facebook.com/gnh_index/
[2] Cf. Annexe 2, pour avoir quelques éléments de bibliométrie sur les recherches que nous avons effectuées sur les principales bases de données scientifiques.

1.1.2. Un triple éclairage philosophique du concept de bien-être[1]

La question du bien-être, ou du « bonheur » occupe les philosophes depuis l'antiquité grecque. Trois grands courants se partagent la question : le stoïcisme, l'hédonisme et l'eudémonisme :

- Le **stoïcisme**, fondé en 301 Av. J.C. par Zénon de Citium a subi de nombreuses transformations (avec Cicéron, Sénèque, Epictète, Marc Aurèle…) mais nous le résumerons en disant que s'il s'intéresse au bonheur, il considère que **les émotions conduisent au malheur** et **qu'il est nécessaire de les contrôler**. On peut voir en Alain (1928) un héritier de ce courant quand il écrit « *Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme de volonté.* » ainsi qu'en Descartes (1629), avec ses *Règles pour la direction de l'esprit.* Cottraux (2007) voit dans la morale stoïcienne l'un des fondements des Thérapies cognitives et comportementales (TCC), qui consistent à aider la personne à distinguer les faits de leur interprétation pour modifier les émotions négatives et le relancer sur le chemin de l'action positive et agréable.

- L'**hédonisme,** fondé en 306 Av. J.C. par Epicure qui reprend la pensée d'Aristippe de Cyrène. C'est la doctrine philosophique selon laquelle la **recherche du plaisir** et l'**évitement du déplaisir** constituent l'objectif de l'existence humaine. Mais, pas de contresens, si le plaisir est bon et la souffrance mauvaise, pour être heureux, les désirs doivent être contrôlés et l'épicurisme est un ascétisme (McMahon, 2006, cité par Gaucher, 2010). A noter qu'Epicure distingue les plaisirs du corps des plaisirs de l'esprit. On peut voir en J. Bentham (1781), père de l'utilitarisme, avec son « calcul hédoniste », un héritier de ce courant, ainsi que John Stuart Mill (1848) qui reprend la doctrine utilitariste et propose une hiérarchisation qualitative de la nature des plaisirs.

[1] Nous ne ferons que donner un rapide éclairage à ces considérations philosophiques, nous invitons le lecteur intéressé à se reporter à M. Onfray, notamment le Tome 5 de sa *Contre-Histoire de la philosophie*, *L'Eudémonisme social,* 2008, Grasset.

- L'**eudémonisme**, « *eudaimonia* » apparaît au 7ème siècle Av. J.C. par Hésiode, puis Aristote pour qui « *Le bonheur, [eudaimonia] est un principe ; c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes ; il est bien le génie de nos motivations et le bien humain suprême.* ». Montaigne, Spinoza, Diderot sont souvent considérés comme des héritiers de l'eudémonisme. Pour l'eudémonisme, si le bonheur peut être composé de plaisir, de santé, de prospérité etc., il est surtout dans la culture des vertus : modération, gentillesse, modestie, gratitude…

Nous ne traiterons que des deux dernières traditions hédoniste et eudémoniste qui ont le plus d'influence sur les théories psychologiques du bien-être. Nous dirons avec Gaucher (2010) que l'hédonisme irrigue le nouveau champ de la psychologie hédonique (entre autre : Kahneman, Diener, Schwartz, 1999 ; Reis, Sheldon *et al.* 2000 ; Ryan, Deci, 2001) alors que l'eudémonisme se retrouve dans les travaux de Seligman (2002), Petterson et Seligman (2004), notamment à travers leur définition du « bonheur authentique ». Ce que nous allons rapidement présenter dans les deux sections suivantes.

• La vision du bien-être au travail de la psychologie hédoniste

Kahneman, Diener et Schwartz (1999 cités par Laguardia, Ryan, 2000) définissent le bien-être au travail qui serait ainsi « *un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif vécu* ». Et la recherche du bonheur est considérée comme le principe qui motive l'activité humaine, le souverain bien (Ben-Shahar, 2007). Diener, Oishi et Lucas (2009) soutiennent que le bien-être subjectif consiste à vivre beaucoup d'affects agréables, peu d'affects désagréables et ainsi à ressentir une grande satisfaction personnelle. Diener et ses collègues psychologues hédonistes font l'hypothèse qu'un grand bien-être subjectif apparaît lorsqu'une personne atteint ses buts, quels qu'ils soient, et que cela le rend heureux.

Les théories hédonistes reposent sur un modèle théorique solide. Les affects agréables au travail apparaissent comme assez faciles à définir et se prêtent bien à la recherche tout en étant culturellement renforcées. En effet, pour nos sociétés post-modernes, relativistes et centrées sur l'image, cette idée que « ce qui te rend heureux est bon » semble manifestement agréable à entendre et correspond bien à l'idéal des économies de marché (Laguardia, Ryan, 2000).

Si la psychologie hédoniste semble dominer la recherche sur le bien-être, il existe un courant alternatif qui conçoit le bien-être comme un construit plus complexe que la seule satisfaction. Cowen[1] (1994) avance l'idée qu'une théorie sur le bien-être devrait comporter des composantes claires au point de vue comportemental, psychologique, physiologique et social. Ces composantes tendent à décrire le bien-être non simplement par l'absence de psychopathologie, mais plutôt par la présence de manifestations positives, selon une approche salutogénique (Antonovsky, 1987b, 1994 ; Abord de Chatillon, 2008). Selon Cowen (1994), les processus pouvant conduire au bien-être consistent à créer de bonnes relations d'attachement, à acquérir des habiletés appropriées à son poste, des relations interpersonnelles ainsi que de l'adaptation tout en éprouvant le sentiment d'une certaine maîtrise sur les évènements. Alors que nous avons rapidement tracé la vision du bien-être selon la psychologie hédoniste, nous proposons de nous pencher sur le courant de la psychologie eudémoniste.

- **La vision du bien-être au travail de la psychologie eudémoniste[2]**

Waterman (1993) définit le bien-être en termes d'*eudémonie* en s'inspirant de la conception classique d'Aristote selon laquelle les individus vivent plus ou moins en accord avec leur *daïmôn*[3], leur « vrai soi ». Dans cette perspective, le bien-être coïncide avec la réalisation de soi, possible pour celui qui saisit les occasions de se développer à travers les défis de la vie qu'il se sent capable d'affronter. Waterman (1993) distingue clairement le bien-être eudémoniste et le bien-être hédoniste. Ce dernier ne requiert pas de poursuivre des activités ou des buts qui impliquent la réalisation de soi et stimulent la croissance personnelle.

Ryff et Singer (1998) proposent également une définition du bien-être qui dépasse le concept de bien-être hédoniste et qui va dans le sens de l'eudémonie, en définissant le bien-être à l'aide de six dimensions principales (Ryff, 1989) :

---

[1] Cité par Lagardia et Ryan (2000).
[2] Cette section doit beaucoup à Laguardia et Ryan (2000).
[3] Pour Aristote, c'est le *daïmôn* qui donne l'orientation et le sens des actions d'un individu ; s'il vit en accord avec son *daïmôn*, il connaît l'eudémonie, que Waterman (1993) décrit comme étant la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal.

1. Un certain contrôle sur son milieu ;
2. Des relations positives ;
3. L'autonomie ;
4. La croissance personnelle ;
5. L'acceptation de soi ;
6. Le sens de la vie.

Selon ces auteurs, le bonheur peut être un résultat secondaire de ces dimensions mais il ne définit pas en lui-même ce qui fait que les gens sont psychologiquement dans un état de bien-être.

Laguardia et Ryan (2000) estiment que l'issue de la controverse scientifique entre ces deux orientations est d'une importance primordiale pour une conception de l'homme au travail et de la société. Selon les tenants de l'hédonisme, en effet, l'important est « d'obtenir ce qu'on désire », assumant l'hypothèse que, quel que soit son but, l'individu sera « heureux » et « subjectivement bien » s'il atteint ce but. Cette approche s'inscrit dans le courant de la théorie *Expectancy-value* et tend à démontrer que le bien-être provient de l'obtention d'un but qu'on s'est fixé, quelle que soit la nature de ce but. Finalement, on pourrait dire que les théories hédonistes tendent à assimiler le bien-être au plaisir, faisant des récompenses et du rendement les moteurs premiers de l'activité humaine et laissant de côté les questions concernant le sens de la vie au travail, l'essence de la nature humaine et les buts plus profonds que la quête de plaisir.

1.2 La structure du bien-être au travail

Dans la littérature scientifique sur le bien-être subjectif au travail, nous pouvons distinguer les études selon l'une ou l'autre des trois étapes de définition, de théorie et de mesure :

- Les études qui proposent des tests empiriques de modèles explicatifs et, plus généralement, la recherche des corrélats du bien-être au travail, qui représentent une large part des publications (par ex : Warr, 1978 ; Spector *et al.*, 2002).

- Les travaux sur les mesures du bien-être au travail semblent occuper une place importante, même si ces études adoptent souvent une conception de la mesure plus restreinte que celle que nous proposons, en se limitant souvent à vérifier les qualités psychométriques d'instruments existants (fidélité, validité…) ou à évaluer l'importance d'éventuels biais de réponse. (par ex : Brief, Butcher, Georges, Link, 1993 ; Warr, 1990).

- Les travaux strictement définitoires sont très rares, même si, comme il est d'usage, la plupart des publications réservent à ces questions quelques lignes ou quelques paragraphes en introduction. Néanmoins, on peut citer les revues de la littérature de Diener, Suh, Lucas, Smith (1999) et de Danna, Griffin (1999), ou les synthèses de Sparks, Faragher, Cooper (2001) ou de J.-P. Rolland (2000) sur le sujet.

Nombreux sont les chercheurs qui regrettent que les problèmes de définition et de conceptualisation du bien-être au travail ne soient pas plus maîtrisés (Gollac, 2009). Les confusions sur le plan théorique ou conceptuel sont nombreuses en l'absence de définition claire des concepts[1]. Le bien-être peut être conçu comme une émotion, comme une attitude, comme un trait de personnalité, un état psychologique, un sentiment, une sensation, une humeur, un affect… Le problème est que, loin d'être anecdotique, ces confusions ont des conséquences importantes sur les recherches et expliquent en particulier les difficultés que rencontre tout chercheur à synthétiser les résultats, à en présenter une analyse raisonnée et à adopter une démarche cumulative cohérente (Gollac, 2009). Elles

[1] Par exemple Andrews et Robinson (1991 : 6) ont recensé dans la littérature pour définir le bien-être subjectif la liste suivante : « *satisfaction, happiness, morale, positive affect, negative affect, affect balance, cognitive evaluation, elation, subjective well-being, sense of well-being, psychological well-being, perceived well-being, subjective welfare, (subjective/sense of/psychological/perceived) ill-being, anxiety, depression, distress, tension and perceived life quality* ».

expliquent également le cloisonnement relatif entre disciplines ou sous-disciplines qui adoptent des perspectives différentes et souvent incompatibles.

Malgré la synthèse des recherches sur le bien-être organisationnel de Cartwright et Cooper (2009), il n'existe pas de travaux en gestion dont l'objectif affiché serait de contribuer à clarifier ces concepts. Et s'il existe quelques tentatives de conceptualisation du bien-être subjectif dans d'autres disciplines, elles restent souvent trop abstraites si bien que leur intérêt pratique est limité (par ex : Lawton, 1984 ; Shye, 1989).

La revue de la littérature sur le bien-être au travail que nous proposons répond à un besoin de clarification et de structuration du concept. La dernière somme empirique et théorique sur cette question date d'une dizaine d'années (Baudelot, Gollac, 2003) et elle souffre, malgré ses qualités, d'imperfection - notamment dans le choix de la terminologie « *bonheur et travail en France* ». Bien plus qu'une présentation linéaire, il s'agit de proposer un état raisonné de la littérature qui allie profondeur de champ et analyse critique, et qui intègre les résultats de disciplines qui s'ignorent - psychodynamique du travail, sociologie des organisations, psychosociologie, gestion des ressources humaines, comportement organisationnel -. Notre objectif est de confronter conceptions et paradigmes « *pathogénique* » et « *salutogénique* », de mettre en lumière les postulats implicites, les confusions théoriques voire les erreurs méthodologiques. Ainsi conçue, cette revue de la littérature n'est plus un simple exercice de style, mais devient le résultat d'un travail d'investigation théorique et empirique et la clé de voute d'un programme de recherche plus vaste pour questionner la validité de pratiques managériales et organisationnelles en termes de gestion *salutogénique* des Ressources Humaines.

1.2.1. Revue des définitions du bien-être dans la littérature

Un premier résultat que nous proposons au lecteur est un tableau synoptique des définitions du bien-être à travers la littérature (cf. Tableau 2 suivant).

Définition	Référence
Le « bien-être » au travail est considéré comme un état dans lequel, pour une personne donnée, les affects positifs l'emportent sur les affects négatifs.	Bradburn (1969)
« *L'expérience individuelle, ou perception, de comment la personne se sent bien* [à son travail] *est prise comme le critère de la qualité de vie* [au travail]. »	Naess (1999), p. 115
« *La recherche sur le bien-être subjectif* [au travail] *est préoccupée par l'expérience subjective des individus de leur propre vie* [au travail]. »	Diener and Suh (1997), p. 191
« *Le bien-être subjectif consiste en trois éléments interdépendants : la satisfaction de la vie (life satisfaction), des affects agréables (pleasant affects), et des affects désagréables (unpleasant affects). Les affects se réfèrent aux humeurs agréables et désagréables et aux émotions, alors que la satisfaction de la vie se réfère à une évaluation cognitive de la satisfaction dans la vie*. » Cela le distingue des «*modèles cliniques traditionnels de santé mentale, le bien-être subjectif ne désigne pas simplement une absence d'expériences négatives* » mais bien une expérience positive.	Diener and Suh (1997), p. 200
« *Les gens ressentent un bien-être subjectif abondant lorsqu'ils ressentent de nombreuses émotions positives et peu d'émotions négatives, quand ils sont engagés dans des activités intéressantes, lorsqu'ils expérimentent beaucoup de plaisirs et peu de douleurs et enfin lorsqu'ils sont satisfaits de leur vie.* »	Diener *et al.* (1998)
« *Nous constatons que les enquêtes de bien-être utilisent une ou plusieurs des trois définitions suivantes : (1) la satisfaction dans la vie, (2) la santé et la capacité / l'incapacité (ability/disability), et (3) des indices composites de fonctionnement positif.* »	Kahn, Juster (2002), p. 630
« *Le bien-être a été défini par les caractéristiques individuelles d'un état intrinsèquement positif (le bonheur). Il a également été défini sur un continuum du positif au négatif, comme la façon dont on peut mesurer l'estime de soi. Le bien-être peut également être défini en termes de son contexte propre (son niveau de vie), de l'absence de bien-être (dépression), ou de manière collective (une compréhension commune).* »	Pollard, Lee (2003), p. 60
« Le bien-être provient du degré de concordance entre les perceptions des individus de leur situation objective et leurs besoins, aspirations ou valeurs ».	Andrews, Withey (1976); Campbell *et al.* (1976) cité par Felce, Perry (1996), p. 67

Tableau 2 : Revue des définitions du bien-être dans la littérature

1.2.2. Les dimensions du bien-être au travail

D'après les travaux de Veenhoven (1998) qui étudie le bonheur et le bien-être depuis plus de 20 ans, on peut distinguer quatre formes de bien-être au travail que nous présentons dans le tableau suivant (Tableau 3)

	Qualités extrinsèques	***Qualités intrinsèques***
Chances	Vivre dans un bon environnement de travail	Etre capable de faire face à la vie professionnelle
Résultats	Etre une contribution de valeur à son environnement *(Being of worth in the world)*	Profiter de la vie au travail *(Enjoying working life)*

Tableau 3 : Les quatre formes de bien-être au travail (d'après Veenhoven, 1998)

Nous allons clarifier ces distinctions de façon à mieux comprendre la façon dont les économistes et de nombreux ergonomes analysent le bien-être au travail :

- ***Vivre dans un bon environnement de travail***

Les représentants du personnel insistent en général sur cette forme de bien-être au travail. Ils soulignent la nécessité de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines qui contribue à créer les meilleurs conditions de travail possibles pour les salariés – par exemple en termes de sécurité, de confort du poste de travail, de préservation d'un environnement de travail sain etc.. Ce bon environnement de travail est dès lors déterminé par des circonstances indépendantes de l'état psychologique de la personne. Les ergonomes cherchent à mesurer les aspects de l'environnement de travail et à mesurer à quel point ceux-ci sont corrélés à des réponses individuelles en termes de bien-être au travail.

- ***Etre une contribution de valeur à son environnement***

Cela dépend d'un système de référence qui constitue la « *valeur* », impliquant une reconnaissance de certaines normes externes par lesquelles celle-ci est mesurée. Ces normes reflètent les valeurs propres de l'individu et les normes sociales en vigueur sur ce

qui constitue la « *valeur* ». Ce concept est plus difficilement compatible avec une approche économique classique dans cette acception. Mais on peut aussi rendre pragmatique cette mesure dans le cas du travail. Ainsi dans les entreprises, la contribution à la valeur-ajoutée peut-être facile à mesurer pour certains métiers (par ex. un commercial) et plus complexe pour d'autres (par ex. un responsable communication). L. Combalbert (2011) développe l'idée d' « *équipes à haute valeur ajoutée* » capables de faire face à de forts enjeux pour s'adapter à un environnement complexe.

- ***Etre capable de faire face à la vie professionnelle***

Les psychologues décriraient ce concept comme la santé psychologique. Il peut être influencé par la santé physique. Ce concept s'inscrit également difficilement dans une approche économique classique qui tend à postuler que les acteurs sont rationnels[1] et cherchent à optimiser leurs décisions, compte tenu de l'information dont ils disposent. Il rejoint le concept de *coping* qui fait référence à l'ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et un événement éprouvant, afin d'en maîtriser ou diminuer l'impact sur son bien-être physique et psychique. Lazarus et Folkman (1984) définissent le *coping* comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux toujours changeants que déploie l'individu pour répondre à des demandes internes et/ou externes spécifiques, évaluées comme très fortes et dépassant ses ressources adaptatives (Lazarus *et al.*, 1984).

- ***Profiter de la vie***

Dans ce concept, le plaisir (enjoyment) est pris comme synonyme de bien-être (well-being) ou bonheur (happiness). Il s'agit essentiellement d'une conception utilitariste et sans doute il se rapproche de ce que les économistes appellent le bien-être économique (welfare) – le résultat de la consommation de biens et services - et de ce que les gestionnaires appellent satisfaction au travail[2] – le résultat du salaire et des conditions de travail, comparé à la charge de travail et tempéré par le soutien social -. De nombreux chercheurs postulent que beaucoup d'individus fondent leur appréciation du bien-être sur cette définition.

---

[1] Pourtant, on sait depuis Simon (1947) que l'individu n'est que partiellement rationnel et que le reste de son comportement dépend des émotions et de l'intuition, de l'irrationnel.

[2] Pour une déconstruction de ce concept en trois construits séparés : l'évaluation du travail, les expériences affectives au travail et les croyances sur le travail, voir le travail de H. M. Weiss (2002).

Après cette revue des approches sociologiques et économiques du bien-être, il est intéressant d'étudier le bien-être dans une perspective psychologique.

1.3. Le bien-être psychologique

D'un point de vue psychologique, Diener *et al.* (1998) proposent une définition du bien-être qui reprend ces différentes dimensions :

« *Les gens ressentent un bien-être subjectif abondant lorsqu'ils ressentent de nombreuses émotions positives et peu d'émotions négatives, quand ils sont engagés dans des activités intéressantes, lorsqu'ils expérimentent beaucoup de plaisirs et peu de douleurs et enfin lorsqu'ils sont satisfaits de leur vie.* » (Diener *et al.* 1998)

Si on se réfère aux travaux de Diener (1984, 1994, 1996), qui a largement contribué à préciser ce concept, le bien-être subjectif (« *subjective well-being* ») implique la présence simultanée de trois éléments :

- **L'intégration d'une dimension subjective**, le sujet étant partie prenante de l'évaluation de son état de bien-être ;
- **L'inclusion de manière non exclusive des éléments à valence positive dans l'évaluation** : le bien-être subjectif n'est pas simplement l'absence de facteurs négatifs fournis par les nombreuses échelles de mesure de la santé mentale, il inclut également des composantes *positives* (émotions agréables, perception positive de stimuli etc.)
- **L'appréciation est holistique, globalisante**, ce qui implique souvent de chercher à aboutir à une évaluation globale des différents aspects entrant en ligne de compte dans la vie en entreprise de l'individu[1].

[1] Cela pose également la question du sens de la mesure d'un bien-être *en entreprise*, qui a pour objet de circonscrire l'évaluation du bien-être du sujet à sa vie *au travail*.

Selon la plupart des auteurs, (Diener, Emmons, 1985 ; Veenhoven, 1984), le bien-être subjectif intègre deux composantes :

- une **composante *cognitive*** qui renvoie au jugement global que la personne porte sur sa vie en entreprise ;
- et une **composante *émotionnelle*** qui renvoie aux réactions émotionnelles et aux affects positifs et négatifs engrammés lors d'événements de la vie professionnelle. (Brief *et al.* , 1993 ; Diener, Emmons, 1985 ; Rolland 2000).

Singulièrement, de nombreux auteurs accordent beaucoup d'importance aux **dispositions caractérielles du sujet** et considèrent finalement la dimension émotionnelle comme étant subordonnée au jugement conscient[1]. Tout ce passe comme si certains sujets avaient tendance à évaluer leur état de bien-être au travail positivement (quelles que soient les conditions) alors que d'autres manifestaient la tendance contraire. Des études longitudinales sur le bien-être subjectif – tel qu'il est mesuré à travers cette conception théorique dite *Top-down* - soulignent une forte stabilité dans le temps et une relative indépendance par rapport aux événements professionnels ou autres, ainsi qu'une corrélation avec certains traits de personnalité[2]. La figure 9 de la page suivante illustre les deux courants de la littérature sur le bien-être qui s'affrontent (Headey *et al.,* 1991 ; Fiest *et al.,* 1995) :

[1] La dimension émotionnelle est en quelque sorte considérée du point de vue du marquage en mémoire qu'elle a provoqué et de la tendance du sujet à en tenir compte. (Diener, 1994 ; Rolland, 2000).
[2] Corrélation positive avec l'extraversion et négative avec le névrosisme (Grosjean, 2005)

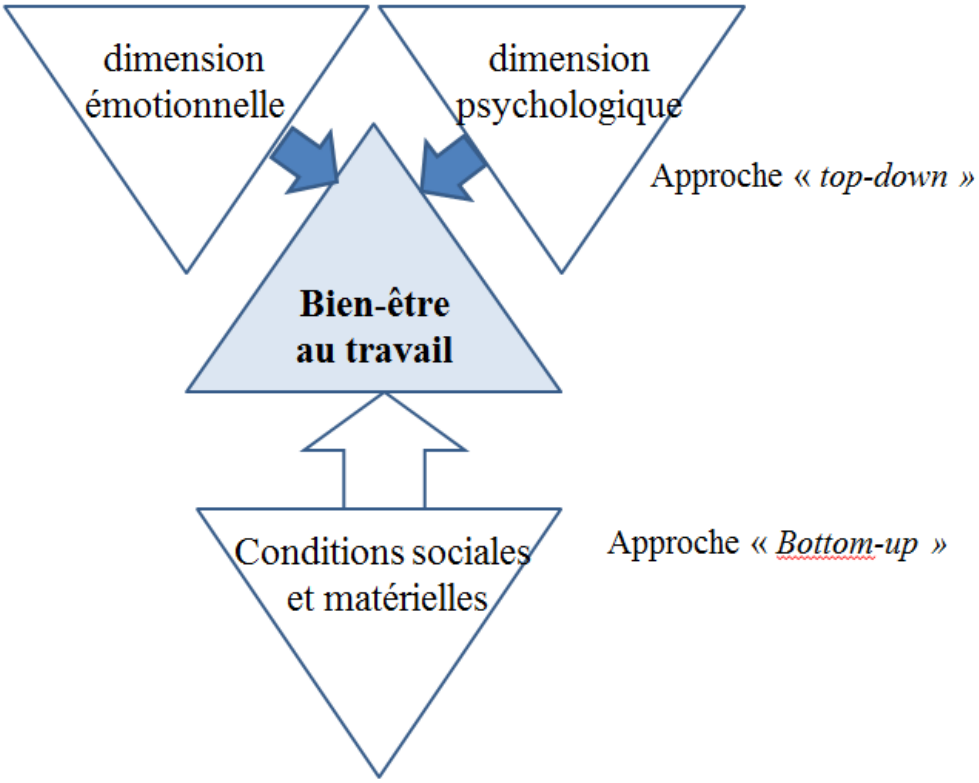


Figure 9 : Le bien-être au travail traversé par deux approches : Top-down et Bottom-up

Dans leur article de 1993, Brief, Butcher et Link, font une tentative d'intégration de ces deux approches dans un cadre de référence intégratif, à travers une enquête longitudinale sur 397 personnes. Cependant, cette enquête ne se limite pas au domaine du travail mais embrasse le bien-être en général. Elle aboutit sur le plan empirique à confirmer le sens commun : à savoir que le bien-être est la résultante des circonstances de la vie –comme le soutiennent les tenants de l'approche *Bottom-up* – d'une part, et de la personnalité et de la santé objective des individus – comme le défendent les tenants de l'approche *Top-down* – d'autre part. En outre ils démontrent que **l'interprétation du sujet** (*« interpretation of health »*) **joue un rôle médiateur**.

Avec Grosjean (2005), nous prenons de la distance par rapport à cet ancrage dispositionnel et pensons qu'on ne peut conférer à l'application du concept de bien-être au travail un statut exclusivement subjectif, ni en faire une question strictement individuelle. La notion de bien-être au travail doit en effet intégrer des éléments en rapport avec la santé, les conditions de travail, etc., surtout si l'on se place dans une perspective de management de

la santé et de prévention (Abord de Chatillon, Bachelard, 2005 ; Abord de Chatillon, Bachelard, Carpentier, 2012).

Sous forme de conclusion de cette partie consacrée à la compréhension du bien-être au travail, nous proposons la figure 10 suivante visant à présenter les élargissements successifs de la prévention et de la santé au travail et l'évolution à l'œuvre d'une approche pathogénique à une approche salutogénique de la santé au travail :

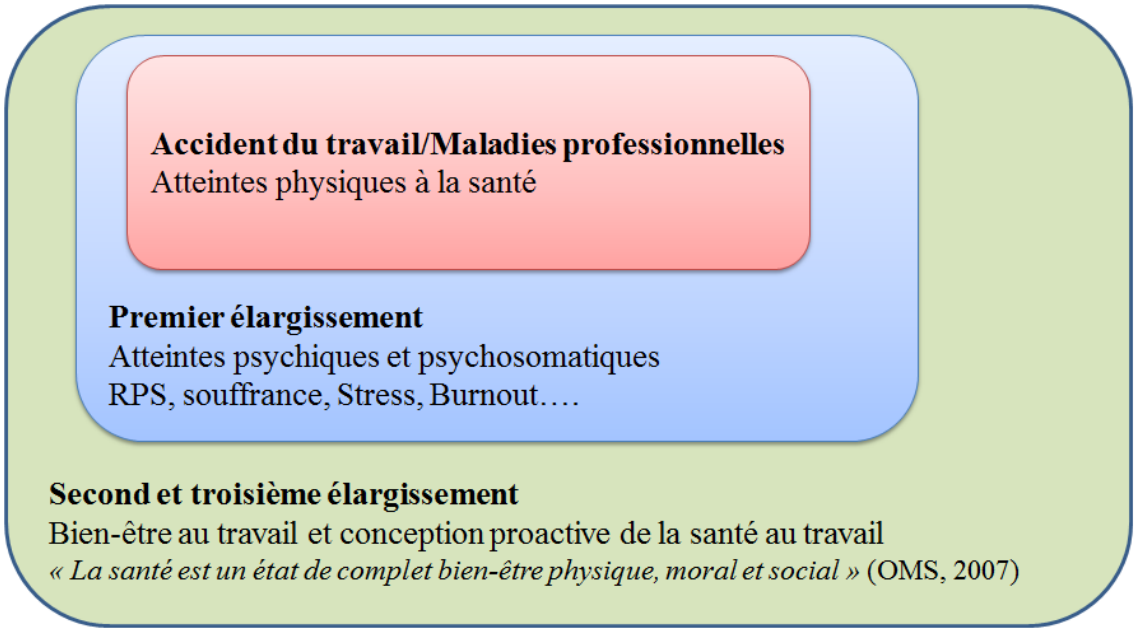


Figure 10 : Elargissements successifs de promotion de la santé au travail et de la prévention (d'après, Grosjean, 2005)

2. Les deux composantes du bien-être au travail : le plaisir et le sens

Au terme de notre revue compréhensive de la littérature sur le bien-être au travail, il nous faut convenir de la définition que nous retenons pour conduire ce travail de recherche doctoral.

Pour définir le bien-être au travail nous retiendrons, pour notre recherche, deux composantes (Warr, 1990) dont nous donnons ici rapidement les définitions et que nous détaillerons dans les sections suivantes :

- **Le plaisir** qui est l'ensemble des sensations agréables liées à la satisfaction de nos besoins fondamentaux. *« Je me sens bien quand mes **besoins d'autonomie**, de **compétence**, de **relation à autrui** sont satisfaits.* » (Schutz, 1958, 1967 ; Reis, 2001) ;

- **L'éveil enthousiaste** (*arousal*[1]) qui implique une *prise de conscience,* qui constituerait une dimension essentielle du bien-être comme l'écrivait déjà Montaigne : « *Il faudrait convaincre les hommes du bonheur qu'ils ignorent, lors même qu'ils en jouissent.* ». C'est la prise de conscience de l'état de bien-être qui fait changer ce dernier de statut : d'un simple état plaisant, on accède à un phénomène beaucoup plus intense et tourné vers l'action, développant un véritable « pouvoir d'agir » (Clot, 2008). L'enthousiasme éveillé au travail implique aussi que notre travail est **porteur de sens** (Pattakos, 2006 ; Frankl, 1963). Ce qu'on pourrait résumer en disant « *Je me sens bien quand mon travail **fait sens** pour moi.* »

[1] *Arousal* vient de *arise*, dont un synonyme est *flow.* Il a au moins deux sens, 1) stimulation (notamment sexuelle) que nous laisserons de côté. 2) éveil, stimulation, inspiration - qui est le sens retenu par Warr (1990) qui fait référence au processus de conscientisation par lequel le sujet acquière une conscience des circonstances sociales, économiques, culturelles et politiques qui affectent sa vie aussi bien que ses habiltés à transformer la réalité sociale (Freire, 1977).

2.1 Plaisir et sens au travail

On définit donc le bien-être au travail comme un construit à deux dimensions :

- une **dimension émotionnelle** ou affective liée au **plaisir** et l'ensemble des affects positifs[1],
- une **dimension cognitive** liée à la prise de conscience du **sens** que prend le travail pour la personne.

Nous faisons le choix de laisser de côté une troisième dimension conative du bien-être qui décrirait la **dimension comportementale** volontaire et une intention dirigée vers l'action du sujet. Ou plutôt nous proposons d'intégrer la dimension comportementale dans la dimension cognitive et de lier ces deux aspects dans un **construit socio-cognitivo-comportemental** (Bandura, 2007).

Nous proposons un premier résultat partiel de l'analyse de la littérature sur le bien-être sous la forme d'un premier modèle provisoire du bien-être au travail ancré sur le traitement des émotions (Damasio, 2002) que nous représentons par la figure 11 suivante :

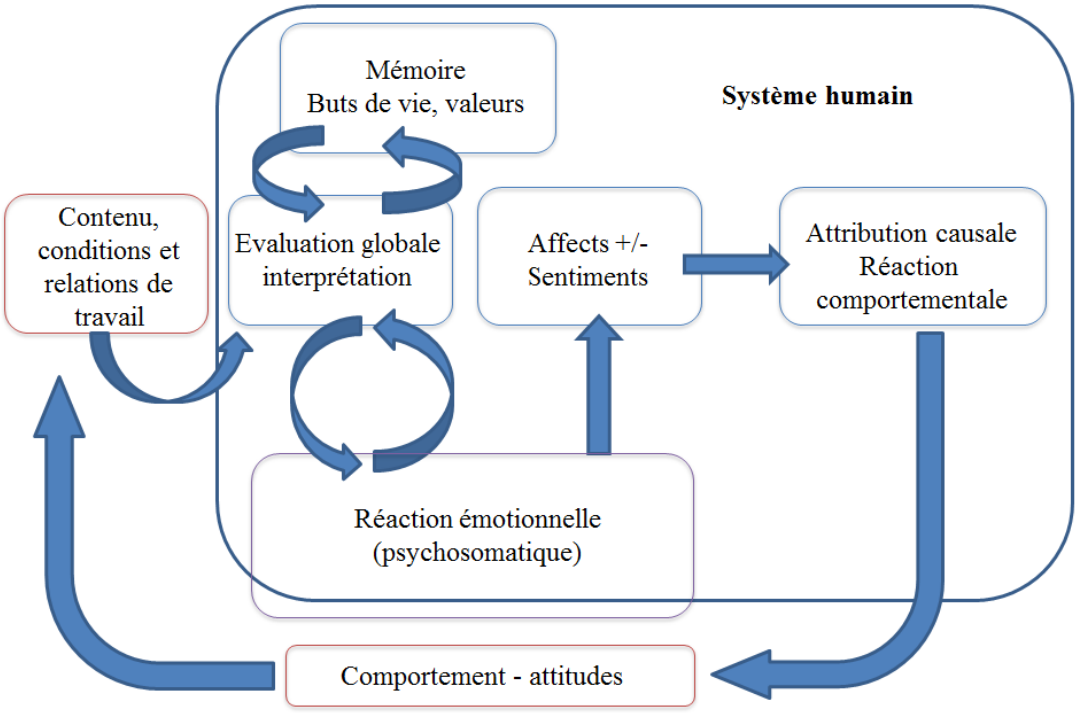


Figure 11 : Schéma récursif du bien-être subjectif ancré sur le traitement des émotions (d'après Damasio, 2002)

[1] Marchall B. Rosenberg (1999) propose une liste de ces affects positifs que nous ressentons lorsque nos besoins sont satisfaits (p. 58-59).

Si nous nous fondons notre réflexion sur les travaux de P. Warr (1978, 1990, 1992, 1997, 1999, 2002) qui a consacré une large partie de ses recherches à la question du bien-être et sur ceux de Seligman (2002, 2005) pour dégager ces deux dimensions du plaisir et du sens dans le bien-être au travail, il nous faut aussi reconnaître l'influence d'un autre chercheur et enseignant, dont les travaux ont été une source d'inspiration, il s'agit de Tal Ben-Shahar (2007, 2010), qui propose une grille typologique que nous reproduisons dans la figure 12 suivante :

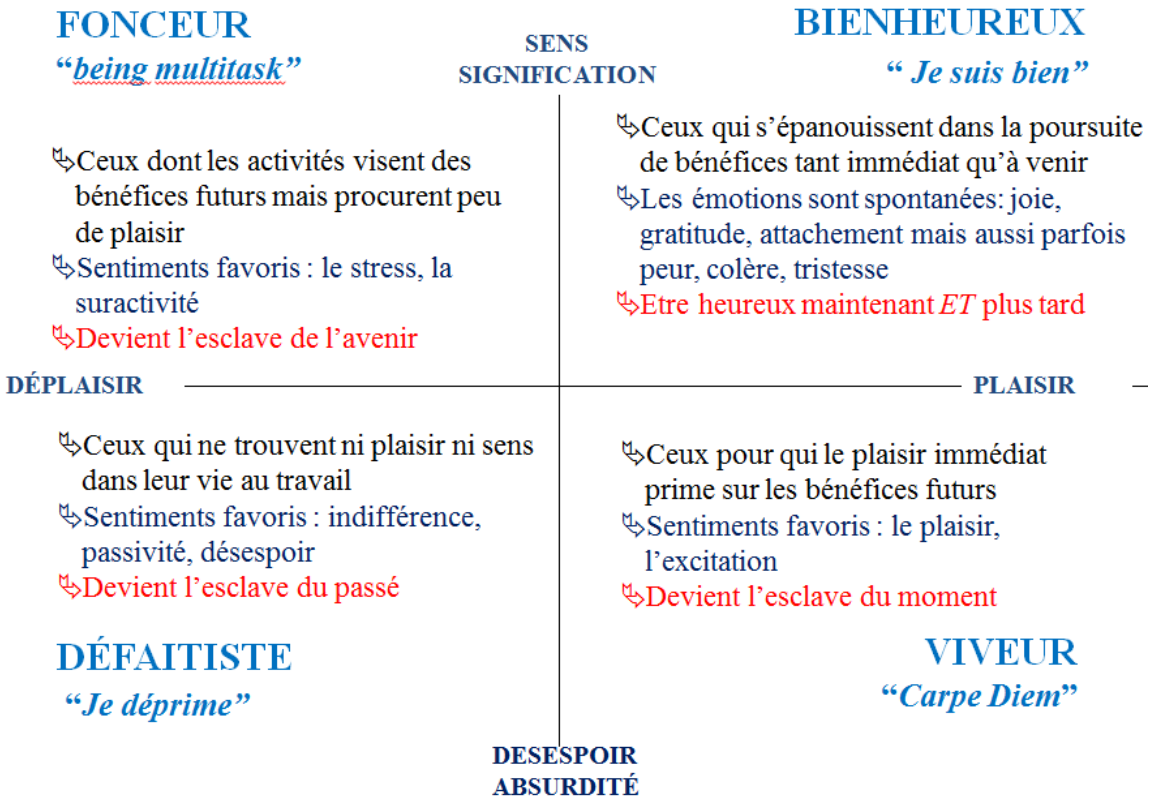


Figure 12 : Matrice typologique du bonheur au travail (d'après Tal Ben-Shahar, 2007)

Ben-Shahar (2007) propose ce qu'il appelle avec humour sa « théorie du hamburger » qui s'articule en quatre archétypes résumant chacun un « ensemble structuré de visions et de comportements » :

- Le premier « *hamburger-archétype* » est savoureux mais ne contient que des nutriments nuisibles. Il incarne l'archétype de **l'*hédonisme*** constitué d'un bénéfice immédiat et d'un préjudice futur. « *L'hédoniste ou 'viveur', a pour maxime : **rechercher le plaisir et fuir la peine** ; il veut jouir du présent sans tenir compte des éventuelles conséquences négatives de ses actes.* » (Ben-Shahar, 2007 : 48-49)

- Le deuxième « *hamburger-archétype* » est un burger végétarien insipide, exclusivement composé d'ingrédients sains, mais qu'on n'a aucun plaisir à manger. Il incarne l'archétype de ***l'arrivisme*** constitué d'un bénéfice futur et d'un préjudice immédiat. « *L'arriviste ou 'fonceur', fait passer l'avenir avant le présent et se prive, en prévision d'un bénéfice anticipé.* » (Ben-Shahar, 2007 : 49).
- Le troisième - et le pire - « *hamburger-archétype* » est un burger qui non seulement est mauvais au goût mais en plus mauvais à la santé. Il incarne l'archétype du ***nihilisme*** constitué d'un préjudice immédiat et futur. « *Le nihiliste ou 'défaitiste', n'a plus goût à la vie, ne jouit ni de l'instant ni de la perspective d'avenir.* » (Ben-Shahar, 2007 : 49).
- Le quatrième - et dernier - « hamburger-archétype » est un burger qui est aussi savoureux qu'il est bon pour la santé. Il incarne l'archétype du ***bonheur*** constitué d'un bénéfice immédiat et à venir. « *Les gens heureux vivent en sécurité dans la conscience que les activités leur procurant de la joie dans le présent les conduiront aussi à un avenir épanouissant.* » (Ben-Shahar, 2007 : 49).

L'individu *heureux* au travail éprouve des sentiments positifs et trouve une raison d'être à son travail. Nous reprendrons pour notre compte la formule de Ben-Shahar (2007 : 72) : « ***la sensation globale de plaisir chargée de sens*** » que lui-même a tirée de Seligman (2002) qui décompose ce qu'il appelle le « *bonheur* » en trois composantes : le sens, le plaisir et l'investissement personnel.

2.2. Deux théories eudémonistes du bien-être au travail

Avant de décrire les deux dimensions du bien-être au travail, nous proposons un éclairage à travers deux théories eudémonistes du bien-être au travail que nous rapprochons :

- la **théorie de l'autodétermination** (Ryan, Deci, 2000 ; Ryan, Frederick, 1997 ; Deci, Ryan, 2002)
- la **théorie FIRO**[1] de Schutz (1958, 2006)

[1] FIRO : Fundamental Interpersonal Relations Orientations. Théorie exposée par W. Schutz pour la première fois en 1958 et qui est à l'origine d'une formation au leadership et au travail en équipe connue sous le nom de l' « *Elément Humain* » - *Human Element* - (2006).

2.2.1. Théorie de l'autodétermination et bien-être au travail[1]

La théorie de l'autodétermination mobilise le concept de la réalisation de soi comme critère d'existence du bien-être et, de plus, définit explicitement ce qu'il faut entendre par réalisation de soi et par quels processus elle est atteinte (Laguardia, Ryan, 2000). Elle soutient spécifiquement en effet que les humains ont des besoins psychologiques fondamentaux et que leur satisfaction est essentielle à leur bien-être, à leur intégrité et à leur croissance (Ryan, Deci, 2000 ; Deci, Ryan, 2002). Quand ces besoins sont satisfaits, l'organisme connaît la vitalité (Ryan, Frederick 1997), l'intégration psychologique (Deci, Ryan, 1985), la congruence interne et le bien-être (Sheldon, Elliot, 1999). Le fait de spécifier quels sont les besoins psychologiques fondamentaux non seulement définit le minimum requis pour qu'une personne soit dans un état de bien-être, mais prescrit en même temps ce que le milieu professionnel doit fournir pour qu'elle se développe et grandisse psychologiquement. Pour Laguardia et Ryan (2000 : 284), « *Cette théorie explique donc les conditions sous lesquelles le bien-être d'un individu est facilité au lieu d'être entravé.* » Elle propose ainsi une véritable psychologie sociale du bien-être (Ryan, 1995).

La théorie de l'autodétermination présente une différence profonde avec la théorie *Expectancy-value* de la psychologie hédoniste, en ce sens qu'elle spécifie les besoins fondamentaux, propose une description claire de l'énergie utilisée dans l'activité humaine et de la direction de cette énergie. Alors que dans l'approche hédoniste, c'est le but en lui-même qui procure le bien-être psychologique, pour la théorie de l'autodétermination, le bien-être n'est relié à l'atteinte d'un but qu'à la condition que ce dernier satisfasse un besoin de base[2] (Laguardia, Ryan, 2000).

---

[1] Cette section doit beaucoup à l'article de Laguardia et Ryan (2000) : « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et application », *Revue québéquoise de psychologie*, Vol. 21, n°2, 281-302.

[2] Pour la théorie de l'autodétermination, des buts qui ne sont pas en relation avec la satisfaction des besoins fondamentaux ou qui nuisent à leur satisfaction ne procurent pas un authentique bien-être, même si une personne peut se trouver momentanément bien quand elle réussit à atteindre un but.

La théorie de l'autodétermination fait l'hypothèse que l'humain tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux :

1. Le **besoin d'autonomie** ;
2. Le **besoin de compétence** ;
3. Le **besoin de relation à autrui**.

L'autonomie suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle soit elle-même l'agent qui la réalise de sorte qu'elle soit en congruence avec elle et qu'elle l'assume pleinement (Deci, Ryan, 1985 cités par Laguardia, Ryan, 2000). Le deuxième besoin fondamental concerne la compétence, qui en réfère à un « sentiment d'efficacité sur son environnement », ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis (Deci, 1975 cités par Laguardia, Ryan, 2000) ainsi qu'au « sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire » (Laguardia, Ryan, 2000 : 285). Le troisième besoin fondamental, celui d'être en relation avec autrui, implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi (Baumeister, Leary, 1995 cités par Laguardia, Ryan, 2000). Ressentir une attention sympathique de la part d'un responsable, d'un collègue ou d'un collaborateur, confirme que l'on est une personne signifiante pour autrui et objet de sollicitude (Reis, 2001). Si ces trois besoins n'épuisent évidemment pas toutes les sources de bien-être de l'humain au travail, ils sont considérés comme des ingrédients essentiels au bien-être, à l'intégrité et au développement psychique (Reis *et al.*, 2000). Des études empiriques existent pour renforcer l'hypothèse que ces trois besoins exercent leur action quelle que soit l'activité ou la culture (Baard, Deci, Ryan, 1999 ; Deci, Ryan, 2002 ; Cartwright, Cooper, 2009).

Ce qui nous intéresse avec la théorie de l'autodétermination est qu'elle parvient à montrer le lien entre les besoins fondamentaux et le bien-être eudémoniste.

La théorie de l'autodétermination montre que **les conditions qui contribuent à l'autonomie, à la compétence et aux relations à autrui exercent un impact direct sur la santé et le bien-être des personnes[1].** Selon cette théorie, il est nécessaire de donner une égale considération aux trois besoins de base pour que les personnes d'une organisation donnée puissent être dans un état de bien-être. La théorie affirme également que si la satisfaction de l'un de ses besoins est compromise, une diminution de bien-être se produira chez le sujet. Enfin, elle prévoit que si un besoin entre en conflit avec un autre (par exemple renoncer à ses relations à autrui pour conserver son autonomie), des psychopathologies[2] tendent à se développer.

Nous rapprochons la théorie de l'autodétermination à la théorie FIRO de Schutz (1958, 1966, 2005) que nous présentons ci-après.

2.2.2 La théorie de l'orientation fondamentale des relations interpersonnelles (Schutz, 1958)

La théorie FIRO *(Fundamental Interpersonal Relations Orientation)* postule que le bien-être et l'efficacité au travail reposent sur trois dimensions relationnelles (Schutz, 1958, 2006) :

1. La **dimension d'inclusion** *(inclusion)* : C'est la première dimension en rapport avec le nombre de contacts avec les autres appropriés pour chaque individu. Pour Schutz, chacun diffère quant à son souhait d'être avec d'autres ou d'être seul. Cette dimension met en jeu la notion d'appartenance (être « *à l'intérieur* » –inclus- ou « *à l'extérieur* » –exclus).
2. La **dimension d'influence** *(control)* : La seconde dimension est en rapport avec le niveau approprié d'influence qu'un individu exerce sur les autres. Chacun diffère dans ses préférences à donner des ordres, superviser, prendre des décisions. Cette

[1] Cf les travaux de Williams, Deci et Ryan (1998).
[2] Cf. les travaux de Ryan, Deci, Grolnick (1995).

dimension met en jeu la notion de dominance (être « au-dessus » ou « en dessous ») dans la relation.

3. La **dimension d'ouverture** *(affection)* : La troisième dimension est en rapport avec le niveau approprié d'ouverture. Chacun apprécie plus ou moins d'avoir une relation ouverte et intime avec les autres au travail. Parfois on apprécie de se confier, de parler de nos sentiments, de nos pensées intimes. A d'autres moments, on préfère avoir une relation plus distante et rester à un niveau d'échanges impersonnels. On peut mettre cette dimension d'ouverture/affectivité en rapport avec le fait d'être ouvert ou fermé.

Pour Schutz (1958, 1966), préférer tel ou tel comportement n'est ni bien ni mal. Il est simplement utile de connaître sa préférence et celle des personnes avec lesquelles on travaille. En effet la compréhension de soi-même et des autres repose sur la connaissance de nos préférences comportementales et de celles des autres. Schutz a développé trois questionnaires d'autodiagnostic[1] à partir de cette théorie FIRO :

1. FIRO élément B : Questionnaire sur le **comportement** (108 questions avec une échelle de Likert à 6 positions) décrivant les préférences individuelles en termes de comportements d'inclusion, de contrôle et d'ouverture.
2. FIRO élément F : Questionnaire d'autodiagnostic sur le **ressenti** (108 questions avec une échelle de Likert à 6 positions) décrivant les ressentis individuels en termes de sentiment d'importance (inclusion), de sentiment de compétence (contrôle) et de sentiment d'appréciation (ouverture/*affection*).
3. FIRO élément S : Questionnaire d'autodiagnostic sur le **soi** (108 questions avec une échelle de Likert à 6 positions) décrivant une perception subjective de soi en termes de « *je suis pleinement vivant / je me sens important* » (inclusion), « *je détermine ma propre vie / je me sens compétent* » (contrôle), « *je suis conscient de moi-même / je m'apprécie»* (ouverture).

[1] Ces questionnaires sont distribués par Business Consultants Network aux Etats-Unis et traduits et adaptés en langue française par la Cegos depuis 1989. Ces questionnaires d'autoévaluation sont utilisés dans le cadre d'une formation de développement personnel « L'Elément Humain » de W. Schutz (2006), intitulée en France « Se connaître pour mieux fonctionner avec les autres. Leadership et travail en équipe : accroître la performance collective ».

Ces questionnaires ne sont pas des évaluations et la valeur première de ces instruments est de fonctionner comme des « *tremplins* » ou des « *planches de projection* » : il s'agit d'apprendre des réponses et des scores et d'en savoir plus sur soi-même et sur les autres. En parallèle des questionnaires d'autodiagnostic, les participants sont invités à pratiquer en focus groupes de 4 ou 5 personnes un exercice de « *360° Feed-back* » (Lévy-Leboyer, 2007) sur les trois niveaux du comportement, du ressenti et du soi concernant les trois dimensions d'inclusion, de contrôle et d'ouverture. Cette activité, utilisée avec les questionnaires, fournit une large palette d'informations sur la façon dont les autres nous perçoivent. Les feedbacks (retours d'informations), faits dans un cadre de bienveillance et d'honnêteté, peuvent révéler des caractéristiques dont l'individu n'est pas conscient ou qu'il ne réalise pas, et l'aider à mieux gérer ses relations au travail.

Après avoir présenté les deux théories eudémonistes du bien-être, nous proposons une présentation des deux dimensions que nous avons retenues pour caractériser le bien-être au travail : le plaisir et le sens.

2.3 La composante émotionnelle du plaisir au travail

Dans cette section, nous spécifions la dimension du plaisir au travail. Dans un premier temps, nous montrons que le plaisir au travail tend à prendre une place croissante dans la littérature académique en comportement organisationnel. Dans un deuxième temps, nous faisons un éclairage du plaisir au travail grâce au concept de « *flow* » de M. Csikszentmihalyi (1990). Enfin, dans un troisième temps, nous proposons une modélisation du cycle plaisir-engagement-préservation des ressources.

2.3.1 Le plaisir au travail prend une place croissante dans la littérature en comportement organisationnel

Cette dimension émotionnelle tient une place de plus en plus importante dans la littérature en comportement organisationnel (Cherniss, Goleman, 2002 ; Goleman, 1995, 1998 ; Lazarus, 1991 ; Reis, 2001 ; Ryff, Singer, 2001 ; Thévenet, 1999 ; Zapf, 2002). Les termes « émotion » et « motivation » ont une racine commune latine *motio* qui signifie entre autre «action de mouvoir, mouvement ». Damasio (1995, 2002) a démontré le lien entre émotion et motivation en l'éclairant avec son savoir de neurologue et ses qualités de

pédagogue. Dépourvu d'émotion, l'individu se trouve amputé de sa motivation. Ce que traduit très bien Ben-Shahar (2007) dans la formule suivante : « *S'émouvoir, c'est se mouvoir. L'émotion entraine la motivation… Les émotions nous éloignent de l'état de non-désir en nous donnant une motivation pour agir.* » (p. 74). Maurice Thévenet (2004) ne dément pas cette perspective puisqu'il a consacré un livre au « *plaisir de travailler* » dans lequel il parle surtout… de *motivation* et d'*implication* des personnes au travail.

Pour certains psychologues (Branden, 1998 ; Csikszentmihalyi, 1997), le plaisir pour l'individu ne serait pas un luxe mais un besoin psychologique essentiel, notamment dans la construction et le maintien de l'estime de soi. Pour tout un courant de la psychologie, il existe une « sagesse du corps » en ce sens que les émotions qui s'expérimentent dans le corps et dans le moment présent constituent de précieux indicateurs pour l'individu (Cannon, 1931 ; Damasio, 2002 ; Brown, Ryan, 2003 ; Tolle, 1999). Déjà pour A. Maslow (1971), le bien-être passait nécessairement par le courage d'un regard et d'une écoute de soi et de ses émotions[1].

2.3.2. Le plaisir au travail éclairé par le concept de Flow

Pour Csikszentmihalyi (1990, 1997), le plaisir pris dans une activité a pour base un sentiment de *Flow*[2], qui passe par un engagement individuel dans l'activité impliquant une confiance en ses ressources et favorise un climat de coopération. Csikszentmihalyi (1997) décrit l'expérience de *Flow* comme l'un des meilleurs moments de la vie au cours duquel les actions se déroulent avec une impression de fluidité et le sentiment d'être très à l'aise, sans avoir l'impression de devoir faire un effort pénible.

---

[1] Nous avons choisi de ne pas aborder les travaux récents sur la réduction du stress par la « pleine conscience » (*Mindfulness*) qui proposent une nouvelle forme d'intervention en gestion du stress en invitant la personne en difficulté à changer sa relation aux pensées, sensations corporelles et sentiments (cf. entre autre Kabat-Zinn, 2009 ; Marianetti, Passmore, 2010 ; Trousselard, Steiler *et al.*, 2010). Cependant, nous reconnaissons que ce courant de recherche ouvre des pistes innovantes dans la prévention et le traitement de la souffrance et du stress au travail.

[2] C'est dans les années 1960, en étudiant les artistes peintres, que Csikszentmihalyi a théorisé le *Flow*, en observant que les artistes étaient tellement absorbés par leur travail de création qu'ils ne tenaient plus compte de la soif, de la faim, de la fatigue… Leur tableau terminé, celui-ci perdait son intérêt pour eux, ils entraient dans un autre projet. Ce phénomène a ensuite été étudié dans différents contextes : danseurs, alpinistes, chirurgiens, chercheurs… Nous pouvons témoigner que nous avons expérimenté parfois cet état au cours de ce travail de thèse.

Pour expérimenter le *Flow*, il faut que la personne vive dans un environnement où elle puisse expérimenter un degré significatif de responsabilité et de contrôle de soi, d'engagement, de productivité, de travail et d'utilisation de ses propres capacités les plus importantes. Ceci implique que l'individu doive s'accorder de la valeur et aspirer à un sens accru de compétence et que l'organisation fournisse des occasions de défis au travail qui permettent la réalisation du mécanisme sus-décrit. La figure 13 illustre ce processus d' « *expérience de travail optimale* ».

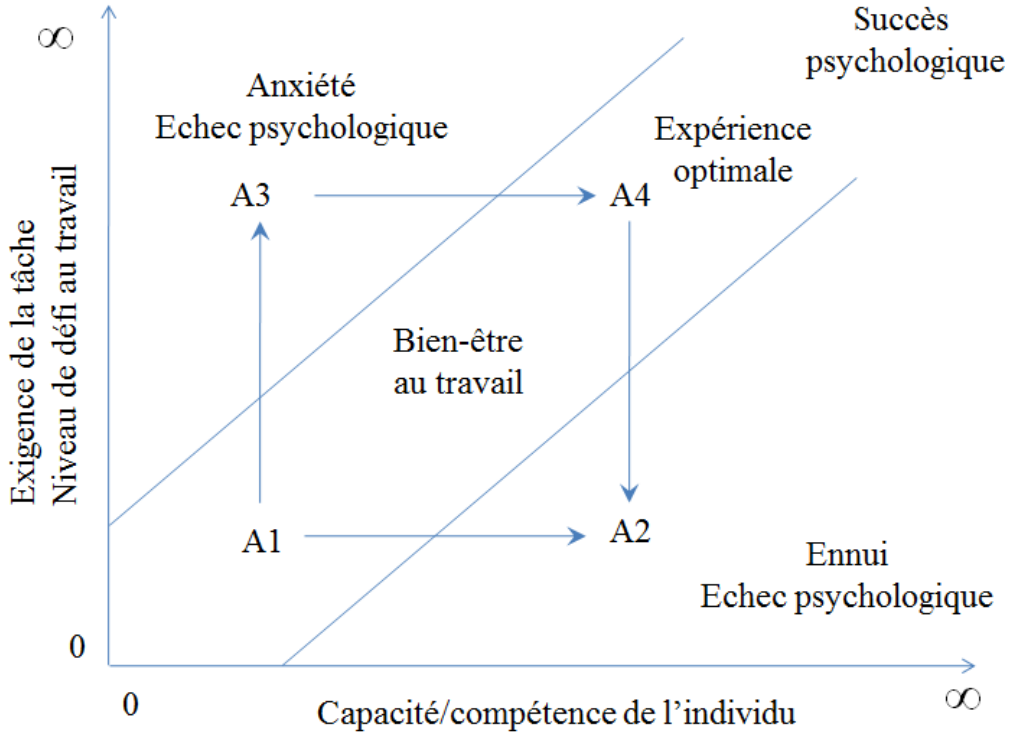


Figure 13 : Le Flow : l'expérience de travailler au niveau optimal (d'après Csikszentmihalyi, 1990)

Pour Csikszentmihalyi (1990), l'expérience optimale de *Flow* est le fruit de la concordance entre les exigences de la tâche (défi) et les capacités perçues de l'individu : *« ce n'est pas tant le défi objectif qui compte que la perception que nous en avons ; ce ne sont pas les aptitudes que nous avons réellement qui importent mais celles que nous pensons avoir. L'expérience optimale est influencée par les conditions objectives, mais la conscience est toujours libre de faire sa propre évaluation de la situation* » (Csikszentmihalyi, 1990 : 121). Pour Csikszentmihalyi, l'expérience de bien-être relève *ultimement* de la personne.

Cependant, avec Argyris (1955, 1964), nous observons que **les organisations, gérées selon les principes et structures traditionnels, ne remplissent pas la condition de fournir une occasion de défis,** même si nous reconnaissons avec lui que les emplois existants varient beaucoup en termes de degrés de *succès psychologique* qu'ils permettent et si les personnes varient considérablement en termes de besoin qu'elles ont de succès psychologique.

Nous avions déjà traité de ce conflit entre, d'une part, les exigences de développement économique de l'organisation et, d'autre part, les exigences de développement de personnalité des individus et de bien-être au travail (Richard, 2008). Nous avions mis en parallèle deux séries de données, en nous fondant sur les travaux de J. Rojot (2005) :

- D'une part, un individu qui se développe et passe de l'immaturité à la maturité, de la dépendance vis-à-vis des autres à une relative autonomie, de l'absence de conscience de soi à la prise de conscience de soi, et développe son propre sentiment d'intégrité de cohérence et d'identité (entre autre : Antonovsky, 1998 ; Kaufmann, 2004 ; Pauchant, 1996 ; Salomé, 1999 ; Salomé, Potié, 2000).

- D'autre part, les principes de l'organisation formelle (qu'Argyris résume sous le vocable de structure pyramidale) tels que la spécialisation des tâches, la ligne hiérarchique de commandement, la limite d'étendue du contrôle seraient incompatibles avec les tendances à la croissance et à la maturité de la personnalité des individus. Au contraire, ces principes, dans l'absolu, auraient les conséquences suivantes : les salariés n'ont qu'un contrôle minimal sur leur monde quotidien au travail, et l'on attend d'eux qu'ils se placent en position dépendante et subordonnée ; ils sont amenés à perfectionner et valoriser l'usage fréquent et répété d'un faible nombre de capacités superficielles ; et l'on attend d'eux qu'ils produisent dans des conditions qui les conduisent à *« l'échec psychologique »*[1].

[1] Argyris C.(1957) , *Personality and Organization*, Harper Torchbook edition p.66, cité par Rojot (2005, p.78)

Argyris (1955) défend l'hypothèse **d'une incompatibilité de base entre les besoins d'une personnalité mûre et épanouie et les nécessités de l'organisation formelle**, qui imposeraient, selon lui, des conditions beaucoup plus compatibles avec les besoins des jeunes enfants. Bien évidemment, **les personnes et les collectifs s'adaptent à cet état de choses, se trouvant en situation de frustration, d'échec ou de conflit, ils réagissent en aboutissant à une ou plusieurs situations suivantes** :

- L'individu **quitte l'organisation** (démission). Nous verrons que cette solution est souvent évoquée dans nos entretiens avec des cadres de la banque privée.

- Il **travaille plus pour progresser dans la hiérarchie** (car plus on est situé haut, plus le conflit ressenti est faible). Nous verrons cette solution souvent abordée par les acteurs dans le service technique de la mairie et dans la banque privée.

- Il peut défendre son concept de *soi* et s'adapter **par l'usage de *mécanismes de défense*** : **agression, culpabilité, prise de décision continuellement balbutiante en pesant et en soupesant le pour et le contre, inhibition**, conversion en trouble organique, surcompensation, rationalisation, identification, projection sur les autres de ses besoins… Nous avons rencontré ce cas à la fois dans le service technique de la mairie et dans la banque privée.

- Il fait pression sur lui-même afin de rester dans l'entreprise et, en dépit du conflit, **s'adapter autant que possible en abaissant son niveau de travail** et il devient **apathique, dépourvu d'intérêt et de loyauté envers l'organisation**, **son niveau d'implication est minimal ou nul,** il n'attend qu'un salaire et a tendance à déprécier la valeur des récompenses humanistes ou non matérielles. Souvent il transmet à ses enfants qu'il ne faut pas attendre de satisfaction de son emploi, et qu'il vaut mieux vivre réellement ailleurs qu'au travail. Nous avons rencontré ce cas, plus rarement toutefois, dans le service technique de la mairie.

2.3.3. Vers la conceptualisation d'un cycle plaisir-engagement-préservation des ressources

Pour synthétiser ce cycle « *plaisir – engagement – mobilisation et préservation des ressources* » nous proposons la schématisation suivante (Figure 14) issue des travaux de Csikszentmihalyi (1990). Ce processus d'actualisation du plaisir au service de la motivation et de la réussite n'est pas sans rappeler la théorie de la « *boucle de réalisation* » de G. Jaoui (2005).

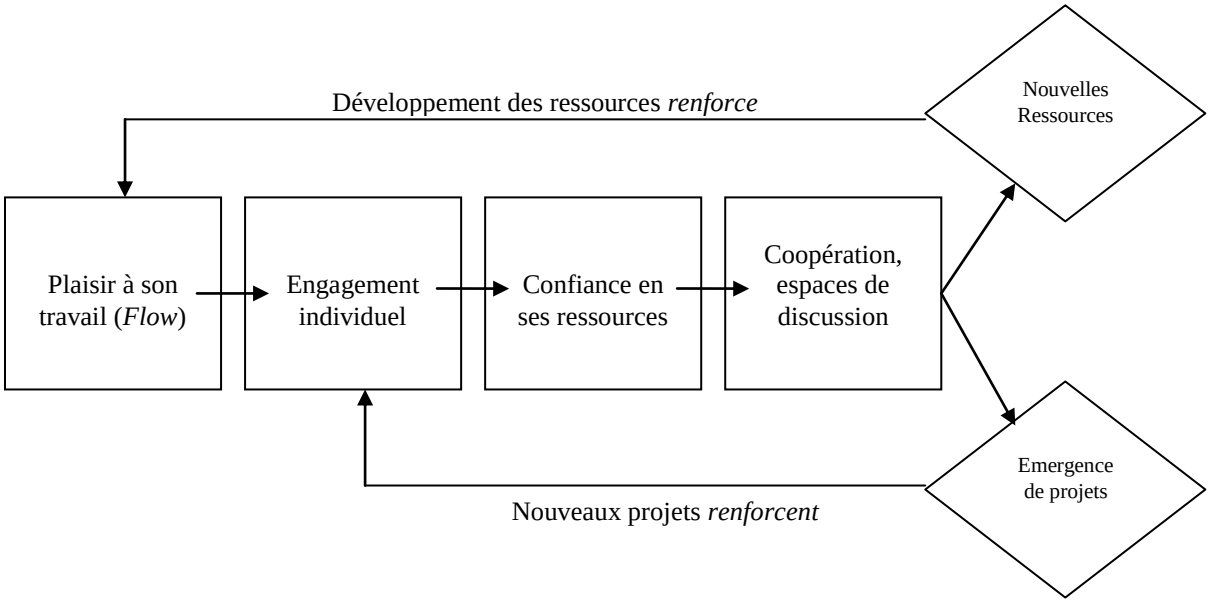


Figure 14 : le processus d'actualisation du plaisir au travail d'après Csikszentmihalyi (1990)

Le plaisir à son travail (le *Flow*) renforce le désir d'engagement individuel qui renforce la confiance du sujet en ses ressources qui permet un engagement au sein d'espaces de discussion permettant une coopération autour du travail réel. Les espaces de discussion permettent une préservation et même un développement des ressources (Hobfoll, 1989, 2001). Pour Hobfoll (2001), les espaces de discussion sont particulèrement importants après un événement traumatique qui a entrainé une perte de ressources (par exemple un accident du travail ou un plan social) car le « *storytelling narratif* » permet d'intégrer la perte de ressource et de se protéger d'une perte avenir, ceci aussi bien au niveau individuel que collectif.

Après avoir développé la dimension du plaisir au travail, nous proposons de spécifier ce que nous entendons par la dimension de sens au travail.

2.4 La dimension de sens au travail

Dans cette partie nous nous proposons d'explorer la dimension du sens au travail en nous appuyant sur les travaux d'Estelle Morin (2006, 2008), T. Pauchant (1999), de V. Lenhardt (2002) ainsi que sur des travaux issus de l'approche humaniste et existentialiste (Frankl, 1963 ; Yalom, 1980 ; Pattakos, 2004).

2.4.1. Les différents sens du concept de sens

La polysémie de la notion de « *sens* » a été largement étudiée dans la littérature[1] et il ressort au moins 4 acceptions différentes :

- Le sens en tant que signification qui semble l'un des usages le plus fréquent - par exemple : le sens d'une note de service.
- Le sens en tant que direction donnée à une activité, qui se rapproche de la notion d'enjeu (par exemple : « en quoi cette action fait sens pour notre institution »).
- Le sens en tant que faculté de porter un jugement juste (par exemple : le « bon sens » en tant que faculté de juger de façon simple et pragmatique des problèmes).
- Le sens en tant que faculté d'éprouver (par exemple : « les cinq sens sont la vue, l'audition, le toucher, l'olfaction et le goût »).

L'aspect polysémique du mot doit-il décourager le chercheur en gestion de l'utiliser ? Pour Estelle Morin (2006, 2008), certainement pas, qui propose une triple définition du sens du travail :

1. La **signification** (*sensus*) du travail, sa valeur au yeux de l'individu et la représentation subjective qu'il en a.
2. L'**orientation**, la direction (*sumo*) de la personne dans son travail, ce qu'il cherche dans l'exercice d'une activité professionnelle, les buts et desseins qui guident ses actions et ses prises de décisions.

[1] Quelques auteurs ont posé avec acuité la question du sens : M. Buber, A. Camus, J.-P. Sartre, V. Frankl, R. May, C. Rogers, P. Tillich, W. Shakespeare, M. Yourcenar, S. Weil, I. Yalom, H. Arendt, F. Heidegger, F. Nietzsche, J.-F. Mattéi…

3. La **cohérence** (phénoménologie) entre la personne et le travail qu'elle accomplit, entre ses besoins, ses valeurs, ses désirs et les gestes et actions qu'elle fait au quotidien dans son milieu de travail.

Cette triple définition du sens du travail repose sur une investigation étymologique et psychologique que nous nous proposons de rapidement retracer :

- « *Sens* » a une première racine étymologique qui vient du latin ***sensus***, qui signifie la faculté d'**éprouver des impressions**, la **faculté de connaître**, voir de **juger**. Il renvoie également à la notion de *signification* : « *Parce que le travail a été le lot de l'être humain depuis un temps immémorial, il l'a investi d'une* ***signification*** *qu'il croit inhérente à la vie. Ce n'est pas tant que l'être humain gagne sa vie à travailler comme le fait que sa vie coïncide largement avec son travail.* » (Anthony, 1980 : 419). Sur la plan empirique, toutes les études réalisées sur le sujet trouvent qu'une majorité des individus considère le travail comme important et significatif pour leur vie (Morse, Weiss, 1955 ; MOW[1], 1987 ; Vecchio, 1980).

- « Sens » a également une racine germanique ***sumo***, qui signifie la **direction**, **l'orientation** que prend quelque chose.

  Dans leur travail empirique, l'équipe MOW (1987) a spécifié 11 orientations ou buts poursuivis par les individus dans leur travail :

  1. Des occasions d'apprendre de nouvelles choses ;
  2. Des bonnes relations avec les supérieurs et les collaborateurs ;
  3. Des occasions de valorisations personnelles ou de promotion sociale ;
  4. Un horaire de travail *convenable* ;
  5. La variété dans les tâches réalisées ;
  6. L'intérêt pour le travail ;
  7. La sécurité de l'emploi ;
  8. L'utilisation des compétences ;
  9. Un *bon* salaire ;

[1] Le MOW (Meaning of Work) est une équipe internationale de recherche sur le sens du travail composée de chercheurs (England G.W., Harpaz I., Whiteley W.,…) dans près de 10 pays (Etats-Unis, Canada, Angleterre, Belgique, Japon, Israël, Hollande, Allemagne…) qui a conçu un questionnaire sur le sens et l'a expérimenté sur plus de 15 000 sujets entre 1978 et 1987.

10. De *bonnes* conditions de travail
11. L'autonomie.

Puis en effectuant une analyse factorielle de leurs données, l'équipe MOW (1987) a identifié les deux fonctions principales du travail :

1. la fonction économique ou utilitaire (salaire, sécurité de l'emploi) et
2. la fonction expressive (travail intéressant, autonomie, appariement des compétences) ;

Enfin selon Anthony[1] (1980), le travail est aussi l'activité qui permet *« la formation des relations humaines et le développement de responsabilités humaines et spirituelles chez l'individu* ».

- Enfin, pour des auteurs tels que V. Frankl (1963) et I. Yalom (1980), le sens se rapporte à une troisième composante : l'expérience de la **cohérence**, de la **vocation** voir de la **raison d'être**. « *Pour que le sens donne un effet de cohérence, il faut que l'individu* ***s'engage****, d'une façon* ***responsable****, pour un* ***but*** *ou une cause qui le dépasse, qui le force à transcender ses intérêts et ses capacités.* » (Morin, 1996 : 272). Frankl (1963), tout autant que Maslow (1971), ont bien montré que le besoin de transcendance chez l'individu correspond à la nécessité de se dépasser, non pas seulement dans le sens de l'actualisation de soi, mais dans le sens d'accomplir quelque chose qui le force à sortir de lui-même, à se distancier de ces intérêts personnels pour concentrer ses efforts « sur un mode authentique d'existence avec autrui dans le monde ».

2.4.2. Vers une définition du sens au travail qui fait sens par rapport aux enjeux contemporains du travail

Pour Estelle Morin (1996, 2006), le sens est donc une structure affective formée par ces trois composantes : **la signification, l'orientation et la cohérence.** Le sens du travail est aussi un produit de l'activité humaine (Brief, Nord, 1990 ; Yalom, 1980 ; Frankl, 1963). J. Isaken (2000), tout comme E. M. Morin (1996) considèrent **le sens du travail** comme un **état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le**

[1] Cité par E. M. Morin (1996).

travail qu'elle accomplit, construisant un degré d'harmonie dans sa relation avec le travail.

La critique de E.M. Morin (1996, 1998) porte sur la préséance des critères économiques et financiers dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle et la quasi absence de valeurs et critères humanistes, moraux, écologiques et spirituels, qui seraient à l'origine de la perte de sens dans les organisations et dans le travail. Comme si l' « emprise actuelle de l'organisation » (Pagès *et al.*, 1979) sur les valeurs de la société et la « *rigidité de la notion d'efficacité organisationnelle dans les systèmes de représentation gestionnaire* » (Morin, 1996) étaient des phénomènes qui empêchaient, ou au moins gênaient, la construction du sens dans l'expérience de travail. C'est également la thèse que soutient V. de Gaulejac (2005) lorsqu'il écrit que « *Lorsque le sens proposé par les gestionnaires se réduit à l'imposition des intérêts des actionnaires, le capitalisme n'a plus d'autre principe de légitimation que son propre développement,. Le sens du travail est alors mis en souffrance. »* (De Gaulejac, 2005 : 254).

L'enjeu managérial contemporain pour E. Morin (2006), mais également pour O. Aktouf (2006) est bien d'élargir la notion d'efficacité organisationnelle avec une approche humaniste et pragmatique en prenant en considération une multitude d'acteurs et de groupes d'intérêts (les minorités, les citoyens, la nature…) en développant le concept de « responsabilité sociale, morale et écologique de l'organisation ». Pour E. Bichard (2009), la création d'un environnement de travail sain passe nécessairement par le développement de pratiques de management durable (*sustainable practices*).

Le projet de recherche sur le management du bien-être au travail que nous avons entrepris va dans le sens du développement du sens et du plaisir au travail. Il rejoint de plus en plus des préoccupations des praticiens et de la société (cf. entre autre Angel *et al.*, 2005 ; Brun, 2009 ; Desrumaux, 2010 ; Grosjean, 2005 ; Kovess-Massfetty 2010). La compréhension des mécanismes de construction et de management de la santé et du bien-être au travail apparait comme un enjeu de plus en plus fondamental. Depuis la déclaration de l'OMS[1] en 1946 qui définissait la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social » en précisant qu'elle « ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité », la santé au travail semble prendre une place de plus en plus stratégique dans

[1] Organisation Mondiale de la Santé, dans le préambule de sa constitution datant de 1946.

l'agenda des dirigeants et des responsables des Ressources Humaines (Lachmann *et al.*,2010 ; Rodet, 2009 ; Tilliette B., Arnaud S. *et al.*, 2010). De même la santé mentale, n'est pas simplement l'absence de troubles mentaux : « *Elle est un état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté.* » (OMS, 2007).

J. Isaken (2000) observe des employés du secteur de la restauration. Son constat est que les employés qui donnent du sens à leur travail supportent mieux le stress que les autres et formule l'hypothèse avec E.M. Morin (1996, 2006, 2008) quant aux effets bénéfiques du sens du travail pour la préservation du bien-être. Isaken (2000) retient huit caractéristiques du travail qui contribue à lui donner du sens :

1. La possibilité de s'identifier à son travail et à son milieu professionnel.
2. La possibilité d'avoir de bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur bien-être.
3. Le sentiment que le travail accompli est important pour les autres, qu'il est bénéfique pour autrui.
4. La possibilité d'apprendre et le plaisir de s'accomplir dans son travail.
5. La possibilité de participer à l'amélioration de l'efficacité des processus et des conditions de travail.
7. Le sentiment d'autonomie et de liberté dans l'accomplissement de son travail.
8. Le sentiment de responsabilité et de fierté du travail accompli.

E.M. Morin (2008) en pratiquant l'analyse de contenu d'entretiens semi-dirigés auprès de cadres occupants des positions intermédiaires et supérieurs dans des entreprises de secteurs variés a déterminé six composantes principales du travail associé à un travail qui a du sens :

1. L'utilité sociale du travail : les individus recherchent d'avantage un travail qui leur permette de se sentir utiles, de se réaliser en tant que personnes humaines et de participer à une œuvre commune.

2. La rectitude morale des pratiques : le travail a du sens quand il s'accomplit dans un contexte qui respecte les valeurs humaines, dans un milieu qui respecte la justice, l'équité et la dignité humaine.

3. L'autonomie : pour que le travail ait un sens, il doit offrir une marge d'autonomie, de liberté à l'individu, lui permettant d'exercer ses compétences et son jugement dans le cadre

de son activité, de faire preuve de créativité dans la résolution de problème, etc.

4. Les occasions d'apprentissage et de développement : le travail qui a un sens offre à l'individu des occasions d'apprendre, de se développer et de se réaliser.

5. La coopération : faire un travail qui ait un sens, c'est faire un travail qui permet d'avoir des relations professionnelles intéressantes, positives et de développer une complicité avec ses collègues et de s'entraider lorsque l'on fait face à des difficultés.

6. La reconnaissance : le travail a du sens lorsqu'il est reconnu et lorsque l'individu se reconnait dedans. Les marques d'appréciation, de considération et d'estime que manifestent collègues, clients ou supérieurs hiérarchiques sont nécessaires pour encourager les comportements productifs et le développement de l'estime de soi.

A partir de leur recherche sur le sens du travail E. M. Morin et C. Gagné (2009) proposent des pistes d'actions suivantes :

- Faire valoir l'utilité sociale du travail : travailler avec les acteurs sur la raison d'être, la vision, le but, etc.
- Renforcer l'autonomie et la responsabilisation : mettre en place une organisation du travail qui leur permette d'exercer leur jugement, leur intelligence, leur créativité.
- Développer la rectitude morale dans le travail : *« valoriser le courage d'agir dans le sens du bien »*.
- Être vigilant sur la reconnaissance et les témoignages de considération pour la dignité humaine.
- « *Promouvoir dans les actes les bonnes pratiques de gestion et de travail* » : rester conscient et cohérent entre les discours et les actes.

Face à cette préoccupation empirique croissante que ce soit du côté des chercheurs comme du côté des praticiens, la réflexion théorique managériale s'intensifie. La prochaine section ce chapitre vise à apporter une contribution théorique sur les leviers du bien-être au travail en gestion des Ressources Humaines et management des organisations.

3. Les leviers du bien-être au travail

Nous souhaitons maintenant présenter les principaux leviers du bien-être au travail. En nous appuyant sur les différents travaux que nous avons présentés dans les deux premières sections de ce chapitre. Dans une première partie nous présentons le rôle du manager de proximité dans le développement d'*activités autotéliques*[1] comme source de bien-être. Dans une deuxième partie nous spécifions le type de management qui vise à mettre en œuvre un leadership porteur de sens et revêt une dimension de *traduction-énaction*. Enfin, en conclusion, nous présentons l'interaction entre le management et les managers notamment à travers le rôle central d'animation d'espaces de discussion centrés sur le travail dans la construction du bien-être.

3.1 Le rôle du manager dans le développement d'activités autotéliques

3.1.1. Le développement d'activités autotéliques

Le terme « *autotélique* » a été proposé par Csikszentmihalyi (1990) pour signifier les activités qui ont les caractéristiques suivantes :

1. Une **adéquation entre les aptitudes de l'individu et les exigences du défi rencontré** ;
2. Une **action dirigée vers un but et encadrée par des règles** ;
3. Une **rétroaction (*feed-back*) permettant de savoir comment progresse la performance** ;
4. Une concentration intense ne laissant pas de place à la distraction ;
5. Une absence de préoccupation à propos de soi ;
6. Une perception altérée de la durée.

[1] Cf. définition en Annexe 1.

Le terme « autotélique » vient du grec *autos* (soi) et *telos* (but ou fin) : une activité est dite « autotélique » quand la personne se consacre à l'activité pour elle-même et non pour les conséquences de celle-ci. Csikszentmihalyi (1990) est conscient que la plupart de nos activités professionnelles ne sont ni purement autotéliques, ni purement « *exotéliques* » (faites pour des raisons externes). Ainsi une carrière peut-elle être entreprise, au début pour des raisons externes puis devenir ensuite intrinsèquement gratifiante. Pour Csikszentmihalyi (1990), avec l'expérience autotélique au travail, l'aliénation fait place à l'engagement, l'enchantement remplace l'ennui, le sentiment de contrôle se substitue à celui de résignation.

3.1.2. Le rôle du manager de proximité dans le développement d'activités autotéliques

En développant une proximité avec ses équipes, le manager peut mieux connaitre leurs capacités, compétences et motivations, ce qui lui permet de mieux évaluer le niveau de défi adéquat de la tâche à confier au collaborateur en fonction de son niveau de développement. En posant des règles claires et en attribuant des rôles spécifiques à chacun, en fixant les périmètres d'action, en cadrant ceux-ci par rapport aux enjeux de l'environnement et en procurant un feed-back régulier, le manager contribue à créer les conditions d'émergence d'activités autotéliques.

En résumé, nous faisons l'hypothèse que, dans la mesure où le travail fournit des buts précis, une rétroaction claire, des défis correspondant aux aptitudes de la personne qui s'engage dans la tâche, il donne lieu à un ressenti de bien-être[1].

[1] Csikzentmihalyi (1990) appelle cet état de bien-être *expérience optimale.*

- **Le manager porteur de sens et d'énaction (*sensmaking & enactment*)**

V. Lenhardt (2002) développe le concept de « *responsable porteur de sens* » pour décrire la personne capable d'une réponse *existentielle* par rapport à cette question du « *pour quoi* » : « *Même si nous ne faisons que modestement tailler des pierres ou creuser des trous, il nous appartient de discerner la cathédrale qui se construit mystérieusement avec nous, grâce, aussi, à notre contribution.* » (Lenhardt, 2002 : 27)

La complexification de l'environnement et des organisations pose des questions de plus en plus pressantes sur le développement personnel et professionnel des responsables (Lenhardt, 2001) et la recherche de sens dans son travail (Pauchant, 1996), ainsi que les questions d'identité (Kaufman, 2004) et de développement éducatif (Heutte, 2011). P. Angel et P. Amar (2010) montrent à quel point il est important, pour chaque individu, de développer ses compétences et son potentiel tout en échappant à la tentation de la *symbiose* avec l'organisation, de maintenir un équilibre entre être et faire, d'affirmer son individualité tout en adhérant à une vision stratégique partagée avec son organisation.

On sait que le salarié "en souffrance" a besoin d'un espace de parole où il puisse mettre en mots son mal-être. En donnant sens aux épreuves et à la douleur vécue, il contribue à les rendre supportables. Le plus sûr moyen de torturer un homme, c'est de le désespérer en lui disant « *Ici, pas de pourquoi*[1] ». B. Cyrulnik (2004) montre que cette injonction contribue à le faire tomber dans le monde des choses, le soumettant aux choses et faisant de lui une chose. Un travail de mise en sens est ainsi rendu indispensable pour aider une personne en souffrance au travail à reprendre une place dans le collectif de travail. « *La souffrance est toujours une pathologie de l'isolement* » selon l'expression de C. Dejours (1998). Pour qu'il y ait résilience, il faut qu'il ait des « *pourquoi* » et même des « *pour quoi* » : « *La capacité à traduire en mots, en représentations verbales partageables, les images et les émois ressentis pour leur donner un sens communicable*[2]» redonne aux acteurs une humanité et ouvre à nouveau le champ des possibles vers la santé et le bien-être.

---

[1] P. Levi, (1996), *Si c'est un homme,* Paris, Robert Laffont, cité par B. Cyrulnik (2004 : 21)

[2] C. de Tichey (2002) cité par B. Cyrulnik (2004 : 22)

Afin d'illustrer ce besoin de construire du sens dans sa vie (Frankl, 1963) et dans son travail (Pattakos, 2004), Cyrulnik, (2004 : 22) évoque la fable du tailleur de pierre (cf. encadré infra). Ce que nous apprend cette métaphore, est résumé par A. Adler (2001 : 45), *« le sens des choses n'est pas dans la réalité objective, il est dans l'histoire et dans le but poursuivi* ». Sans **mémoire du passé** et sans **espoir dans l'avenir**, nous habiterions un monde désenchanté et absurde nous prévient Cyrulnik (2004). Le risque serait alors, pour supporter cette « *prison du présent* » de sombrer dans un hédonisme aveugle et de nous remplir de jouissances immédiates qui ne tarderaient pas à nous conduire à l'amertume et à l'agressivité pour la moindre frustration et à nous faire tomber dans la dépression aussi sûrement qu'une vie sans plaisir (Ben-Shahar, 2007 : 55-59).

La fable des tailleurs de pierre

« En se rendant à Chartres, Péguy voit sur le bord de la route un homme qui casse des cailloux à grand coups de maillet.

Son visage exprime le malheur et ses gestes de la rage. Péguy s'arrête et demande :
– 'Monsieur, que faites-vous ?'
– 'Vous voyez bien, lui répond l'homme, je n'ai trouvé que ce métier stupide et douloureux.'

Un peu plus loin, Péguy aperçoit un autre homme qui, lui aussi, casse des cailloux, mais son visage est calme et ses gestes harmonieux.

– 'Que faites-vous, monsieur ?', lui demande Péguy.
– 'Eh bien, je gagne ma vie grâce à ce métier fatigant, mais qui a l'avantage d'être en plein air', lui répond-il.

Plus loin, un troisième casseur de cailloux irradie de bonheur. Il sourit en abattant la masse et regarde avec plaisir les éclats de pierre.

– 'Que faites-vous' ?, lui demande Péguy.
– 'Moi, répond cet homme, je bâtis une cathédrale !' »

Cyrulnik, 2004 : 35

Pour Cyrulnik (2004), comme pour T. Ben-Shahar (2007), c'est le sens qui donne un bien-être durable et transmissible alors que le plaisir est trop éphémère et assimile l'individu à un « *bonhomme instant* » sans épaisseur, voué à un *culte de l'urgence* (Aubert, Roux-Dufort, 2003). C'est bien « *quand le plaisir s'accouple avec le sens, [que] la vie vaut la peine de casser des cailloux* » (Cyrulnik 2004 : 37).

Pour nombres d'auteurs en management, le rôle essentiel des responsables n'est pas de traiter ce qui relève du prévisible et du programmable – cela un système expert sait le faire – mais d'être « *porteur de sens et des enjeux* » (Barel, 1987; Genelot, 1992 ; Lenhardt, 2002). Si l'on admet que l'organisation peut être considérée comme un *système d'action complexe,* riche de potentialités et de projets, cela ouvre sur de nouvelles formes de comportements, d'*agencements organisationnels*[1] qui peuvent faire émerger des ressources ignorées, l'enjeu du responsable est de trouver, de contribuer à créer ces agencements managériaux qui font sens pour les acteurs et de s'attacher au « *travail d'actualisation du sens* » (Frankl, 1963 ; Pattakos, 2004).

3.2. Le management du bien-être au travail passe par un management par le sens

Dès lors qu'on admet que ce travail de « *faire sens* » (*« sensemaking »*) est une composante centrale dans la construction du bien-être au travail, il devient pertinent d'étudier les travaux de K.E. Weick (1985, 1995a, 2001) sur les processus de création du sens dans les organisations. En effet, selon D. Autissier et F. Bensebaa (2006), le corpus théorique produit par Weick depuis la fin des années 1960, résumé sous le terme de *sensemaking,* peut servir et enrichir grandement les théories en sciences de gestion, et particulièrement la question du management de la santé et du bien-être qui nous occupe. Nous nous proposons de spécifier ce concept de *Sensemaking* dans le chapitre 3 et de proposer un modèle qui l'intègre en lien avec les espaces de discussion pour construire un cadre de management du bien-être au travail.

3.2.1 L'éclairage du management par la théorie de l'énaction

La théorie de l'**énaction** (Varela *et al.,* 1974 ; Varela, 1988, 1989) désigne un processus d'apprentissage et de construction de la réalité proprement humain. Pour Buratti (2009), « *Apprendre par énaction signifie faire de l'expérience vécue le lieu d'émergence de l'être : nous forgeons notre identité en 'énactant' le monde.* » (Buratti, 2009 : 141). Ce

[1] Nous empruntons cette expression à J. Girin (1995).

concept recèle un « *art d'agir pour bien penser et de bien penser pour agir, qui peut être vu comme un art d'apprendre et de naviguer dans la complexité* ». Il s'inscrit dans un nouveau paradigme en sciences cognitives basé non plus sur la métaphore de l'ordinateur mais sur celle de l'être vivant (Cf. Tableau 4).

	Cognition classique	**Enaction**
Définition	Traitement de l'information sous forme de computation symbolique (manipulation de symboles basée sur des règles).	Couplage structurel qui fait émerger le sens dans et par l'expérience.
Fonctionnement	Basé sur un mécanisme qui peut être le support et permettre la manipulation des éléments fonctionnels qui sont les symboles. Le système interagit avec la forme des symboles (leurs attributs physiques) et non avec leur signification.	Basé sur un réseau constitué de niveaux multiples de sous-réseaux sensori-moteurs interconnectés.
Optimisation	Les symboles représentent de manière appropriés certains aspects du monde réel. Le traitement de l'information permet de résoudre avec succès le problème soumis au test.	Le système cognitif devient partie intégrante d'un monde durable et permet l'émergence d'un monde nouveau (comme dans l'histoire de l'évolution).

Tableau 4 : Deux modèles de construction de la réalité (d'après Varela *et al.* 1993 et Buratti, 2009)

La théorie de l'énaction s'inscrit dans la théorie dite de l'**autopoïèse** (Varela, Maturana *et al.* , 1974 ; Varela, 1989) qui propose une description d'un système vivant qui a la propriété de se produire, se maintenir et se reproduire lui-même et ainsi de maintenir sa structure malgré le changement de ses composants. L'autopoïèse peut être vu comme le processus de construction de l'autonomie vis-à-vis du réel : « *l'organisme crée les conditions dans lesquelles il va pouvoir s'abstraire en partie de son environnement, et ainsi limiter les déterminismes qui s'exerceront sur lui.* » (Buratti, 2009 : 143). Ce processus d'autopoïèse est décrit par Varela et Maturana (1980) à travers trois mécanismes principaux :

- L'**autonomie** : chaque organisme s'efforce de préserver son identité en subordonnant tous les changements au maintien de son organisation en tant que système particulier de relations.
- La **circularité :** l'organisme parvient à assurer une certaine stabilité identitaire en

s'engageant dans des modèles récursifs d'interaction, qui permettent de coupler les changements affectant des éléments internes et ceux qui se produisent ailleurs.

- L'**autoréférence :** il se crée ainsi des modèles d'action (*patterns*) qui sont autoréférentiels, au sens où l'organisme ne s'engage pas dans une interaction qu'il n'a pas « *modélisée* ». Ensuite, l'interaction d'un organisme avec son « milieu » constitue un reflet et une expression de sa propre organisation, « *son environnement est une partie de lui-même, qu'il s'efforce d'organiser de façon à faciliter sa propre reproduction* » (Buratti, 2009 : 143-144).

3.2.2 L'énaction comme caractéristique d'un management salutogénique

Nous pensons que ce concept d'énaction et la théorie de l'autopoïèse peuvent servir notre projet de donner force de réalité à l'organisation et au management *salutogéniques*, en tant que chaque interaction confirme, renforce et représente l'organisation et le management salutogéniques. Chacune des façons d'agir et d'interagir des acteurs révèle leur système de représentations, leur conception soi/monde. Nous pensons avec Morgan (1997) et Buratti (2009) que nous organisons le monde en fonction de nos représentations, de nos *images de l'organisation,* de nos besoins d'action et de nos projets sur l'avenir : « *en agissant, nous avons les moyens de transformer le monde et de nous transformer nous-mêmes.* » (Buratti, 2009 : 148). A condition de troquer son costume d'acteur pour un rôle d' « *énacteur* », qui ne se représente plus le monde organisationnel sous la forme d'un champ de contraintes extérieures qui le laisserait sans marge de liberté, ni de manière symétrique, à l'image d'une « *chose* » qu'il pourrait façonner à son gré – échappant en cela au syndrome d'impuissance comme au fantasme de toute puissance.

Le *manager énacteur* a intégré l'idée que le manager peut entrer avec les autres dans des espaces de discussion et de dialogue où chacun peut confronter sa manière d'*énacter* la réalité organisationnelle et expérimenter d'autres manières d'interagir, plus coopératives, plus opérantes, plus écologiques, d'avantage en phase avec les valeurs et enjeux du management du bien-être.

Nous verrons dans le chapitre suivant que ce travail d'énaction au service du sens passe par la co-création d'opportunités d'apprentissage visant à élargir le champ de conscience des individus. Cet apprentissage s'effectue principalement dans l'émergence des interactions avec les autres et l'environnement et le développement de ce que nous avons appelé, à la suite de Dejours (1998) et Detchessahar (1997), des **espaces de discussion**, centrés sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc.

3.2.3 Le management salutogénique passe par la construction d'espaces de discussion

Pour définir ce que nous entendons par « espace de discussion » nous reprendrons la définition de M. Detchessahar (1997) :

> **Un espace de discussion est un espace ouvert d'interaction à l'intérieur duquel le principal outil de production est le « langage finalisé » ou la discussion.** Cet espace n'est pas un simple lieu d'ajustement mutuel ou de « *muddling through* ». Il implique que « *l'institutionnalisation d'un espace voué à la construction dans l'action des solutions productives suppose la rationalisation ex ante des cadres de la discussion* » (Detchessahar, 1997 : 432-433).

La spécificité de l'espace de discussion tient dans **la structuration et l'institutionnalisation de l'espace d'échange** de façon à créer les conditions de l'**autonomie** opérationnelle, de la **responsabilité** et de la **coopération** des différentes parties prenantes à l'activité de production de valeur ajoutée.

Les enjeux de l'espace de discussion sont :

- de permettre à chacun d'élever sa marge de manœuvre et d'avoir accès à l'espace de délibération sur le travail voir de participer au processus de décision ;
- d'informer l'opinion des acteurs, de soutenir la discussion en créant les conditions

de possibilité d'une prise de décision agile[1] et décentralisée, au plus près de l'évènement de gestion, en distribuant l'information au niveau opérationnel afin de permettre aux opérateurs de partager, au sein de l'espace de discussion, une opinion éclairée sur les situations auxquelles ils sont confrontés (Detchessahar, 2007).

Nous posons l'importance de l'émergence des espaces de discussion au travail comme espaces de *régulation locale,* de *résilience* et d'*actualisation du sens.*

- Des espaces de discussion en tant qu'**espaces de régulation locale** (de Terssac, 2003 ; Clot 2008) **et de reconnaissance** (Pierre, Jouvenot, 2010) : il s'agit d'espaces conçus pour ajuster les représentations, les processus et réguler les conflits qui peuvent advenir au sein du collectif ainsi que renforcer la construction de modes de coopération en construisant ou en faisant évoluer les règles de métier. Ce sont donc des espaces qui permettent la reliaison de l'individu et du social par l'échange de signes de reconnaissance (Steiner, 1978) et le renforcement des collectifs de travail, porteurs de ressources psychosociales - reconnaissance par les pairs, espaces de disputes professionnelles autour des critères du travail bien fait, espace d'échange et de partage pour repenser l'activité et partager les bonnes pratiques -.

- Des espaces de discussion en tant qu'**espaces de résilience**[2] (Vanistendael, Lecomte, 2000) : l'espace de résilience désigne un espace dans lequel un ensemble de processus psychosociaux viennent interrompre une trajectoire négative et permettre à une personne de se reconstruire et de renouer avec un vécu de bien-être durable (sentiment de plaisir au sein du collectif de travail et actualisation du sens de son travail). La qualité du lien au collectif et le sens ont été mis en évidence comme deux éléments essentiels des fondements de la résilience (Vanistendael, Lecomte, 2000). Par la suite, Lecomte (2007) a montré qu'un troisième élément

[1] Pour une vision globale de concept d'agilité en management, nous conseillons la lecture de Barrand (2006) et Barrand, Bellenger *et al.* (2010).

[2] Le concept de résilience popularisé par B. Cyrulnik, neuropsychiatre, éthologue et psychanalyste, directeur d'enseignement de la clinique de l'attachement à l'Université de Toulouse (Cyrulnik, 1999, 2004, 2006 ; Cyrulnik, Elkaïm, Maestre, 2009 ; Cyrulnik, Seron, 2009). Si à l'origine, le terme de résilience était utilisé en physique des matériaux pour expliquer la résistance des matériaux aux chocs, en psychologie, la notion désigne un phénomène qui consiste pour un individu affecté par un trauma, à prendre acte et à reconnaître l'événement traumatique et la souffrance occasionnée par un travail d'accès à la parole et à une mise en récit de son vécu devant un tiers qui joue le rôle de « tuteur de résilience » (Cyrulnik, 1999).

jouait un rôle majeur : la loi symbolique, c'est-à-dire le besoin d'un cadre structurant posé par des encadrants qui, s'ils savent être soutenants, savent instaurer des règles ajustées et les font respecter.

- Des espaces de discussion en tant qu'espaces d'**actualisation du sens** (Frankl, 1963 ; Pattakos, 2004) : L'enjeu d'un tel espace de discussion est d'actualiser le sens individuel et collectif du travail aussi bien que de l'organisation du travail. Il s'agit de prendre soin non seulement du travail mais du métier (Clot, 2010 ; Osty, 2003). Cela suppose de traiter cette question du sens du travail, dans sa dimension *existentielle* – le subjectif, l'ontologique, le symbolique… - et pragmatique –le concret, le local, les résultats, l'évaluation de la qualité…-.

En conclusion, nous avançons la proposition que l'espace de discussion a pour finalité de faire vivre le triptyque salutogénique (figure 15) composé par le *lien*, le *sens*, la *loi –i.e.* les règles du collectif de travail -.

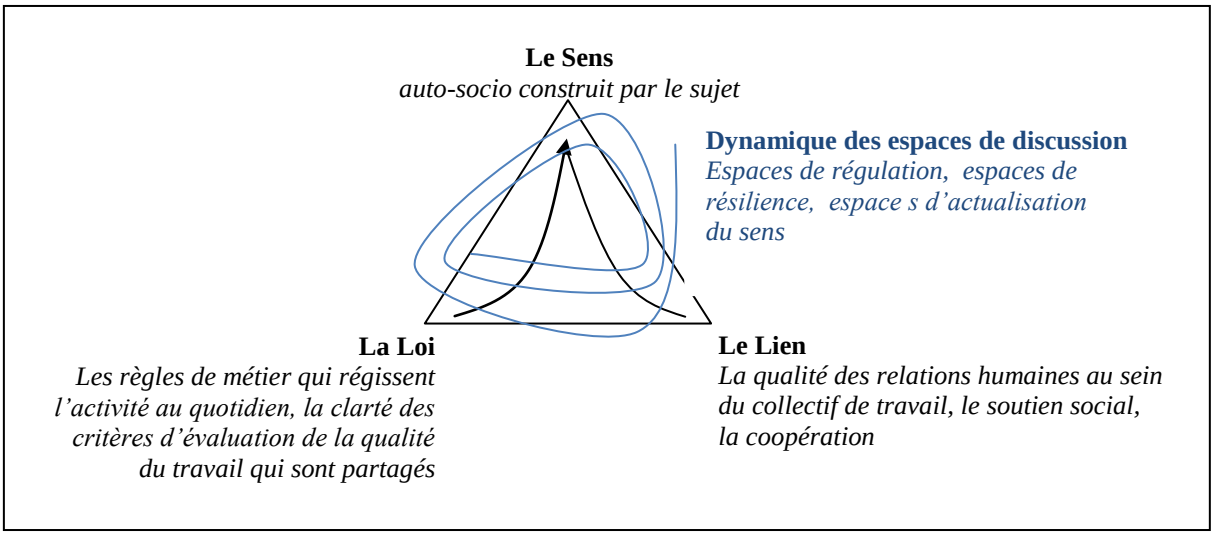


Figure 15 : Le triptyque salutogénique incarné par les espaces de discussion

Bien sûr nous sommes conscients que pour favoriser l'émergence et le maintien dans le temps de tels espaces de discussion, les managers de proximité – ainsi que les dirigeants - doivent accepter de quitter la scène de l'arbitrage solitaire des dilemmes pour se tenir dans un espace social de coopération et de régulation de l'activité productive.

Or l'activité se trouve prise dans un flux de changement et de complexité. Elle peut dès lors demeurer porteuse de sens et génératrice d'un certain plaisir au quotidien, c'est-à-dire, qu'elle peut redevenir un vecteur de bien-être pour les acteurs. C'est l'objectif du chapitre 3 de proposer un cadre théorique pour opérationnaliser ces espaces de discussion centrés sur le travail.

Conclusion du Chapitre 2

Nous avons spécifié les différentes dimensions du bien-être au travail et commencé à identifier les leviers susceptibles de le favoriser, à savoir le manager de proximité et le management à travers ses dimensions de développement de l'activité autotélique, de *sensmaking* et d'énaction. Ce qui nous a conduits à mettre en évidence l'importance de construire et d'animer des espaces de discussion centrés sur le travail.

Dans le chapitre 3, nous allons étudier plus avant **ce processus de construction du bien-être au travail en tant qu'il est une dynamique managériale et organisationnelle qui articule des espaces de discussion centrés sur le travail.**

Ce qui va nous confronter à deux problèmes se cristallisant dans les phénomènes psychosociaux à l'œuvre dans les organisations :

- La création d'espaces de discussion sur le travail dans les organisations ne se décrète pas. D'où la question cruciale : **Comment créer les conditions d'émergence et de maintien de ces espaces de discussion ?**

- La discussion entre personnes n'a pas que des effets salutogéniques. Il existe aussi des pathologies de la communication source de mal-être pour les acteurs**. Comment mettre sous contrôle de tels effets *pathogéniques* et favoriser des espaces de discussion qui soient *sains, sûrs, protecteurs,* bref qui soient *salutogéniques* ?**

L'exploration de ces problèmes va faire l'objet du chapitre 3 suivant.

Chapitre 2. Le bien-être au travail : le plaisir et le sens au travail

Chapitre 3. Le management du bien-être à travers les espaces de discussion

Section 1 :
L'espace de discussion comme facteur de bien-être au travail

-Socle de construction des collectifs de travail

- L'apport de la psychologie de l'espace

- La gestion des espaces de discussion

Section 2 :
Conditions d'émergence et de maintien des espaces de discussion

- La nécessaire proximité physique et fonctionnelle

- Le rôle de la confiance

- L'inscription dans le temps

Section 3 :
Les effets des espaces de discussion sur le bien-être et l'efficacité

- Les espaces de discussion comme opérateurs de santé

- Vers une représentation collective de l'espace de discussion

- Proposition d'un modèle heuristique

L'utilité que nous assignons à ce chapitre est de présenter les hypothèses-propositions qui ont guidé notre enquête empirique. Nous avons montré précédemment que le bien-être ne se résume pas à l'absence de mal-être mais qu'il est un construit psychosocial qui a ses propres caractéristiques que nous avons décrites dans le Chapitre 2. Nous avons également spécifié certains leviers à l'origine du bien-être au travail, le management de l'*activité autotélique,* le *manager énacteur porteur de sens,* et les *espaces de discussion.*

Travailler sur le management du bien-être au travail implique de *« trouver une solution qui n'est pas n'est pas forcément contenue dans les données du problème*[1] » qui est souvent posé en termes de souffrance, de stress et de risques psychosociaux. Même si nous reconnaissons que cet objet peut être qualifié « *d'excentrique*[2] », au double sens de son éloignement par rapport au noyau et d'hétérodoxie du concept par rapport au référentiel du champ, nous pensons qu'il y a **un double intérêt scientifique et managérial à se pencher sur le bien-être au travail.**

Nous pensons que ce concept est de nature à pouvoir tenir le rôle d' « *objet flottant* » (Caillé, Rey, 2004) créant un cadre qui permet aux différents acteurs de donner à l'intervention d'une équipe de recherche en GRH, interpelée au départ sur une problématique de souffrance au travail et de RPS, un contenu plus positif et *salutogénique,* tout en ne négligeant pas la souffrance éventuelle, le stress ou les problèmes psychosociaux. L'approche salutogénique que nous défendons va au-delà de la simple promotion du bien-être pour **proposer une démarche qui révèle et actualise les ressources et le *pouvoir d'agir* de chacun des acteurs**. Le travail que nous proposons se centre sur les bonnes pratiques et sur une *vision appréciative* de la situation (Cooperrider *et al.*1999, 2001 ; Pagès, 2007), ce qui rend la démarche plus constructive et plus engageante. Les intervenants-chercheurs peuvent progresser dans leur travail de *compréhension et d'énaction de procesus salutogéniques* et les acteurs, demandeurs d'aide réapprendre à créer leurs propres conditions de travail et reprendre les commandes de leur vie professionnelle.

---

[1] Nous empruntons cette expression à Lebraty (1992 : 137).
[2] Selon l'acception de Verstraete (2007).

Au-delà de l'aspect conceptuel du bien-être, nous nous interrogeons dans ce chapitre 3 sur son *instrumentation* dans le champ de la gestion de la santé au travail. Nous allons également spécifier un certain nombre de questions sur des thèmes que nous aborderons ensuite sur les terrains.

Nous expliciterons, dans la section 1, l'importance des espaces de discussion comme facteur de santé et de bien-être au travail. Puis nous étudierons les conditions d'émergence et de maintien de ces espaces dans la section 2. Enfin nous formulons des propositions quand aux effets sur le bien-être et l'efficacité de tels espaces de discussion (section 3).

1. L'espace de discussion comme facteur de bien-être au travail

« *La première preuve d'existence d'un individu, c'est d'occuper l'espace.* »
Le Corbusier

Cette section a pour objectif de caractériser le concept d'*espace de discussion* et d'expliciter en quoi il peut être un facteur de bien-être au travail.

1.1 Le détour par les espaces intermédiaires (Duval, 1991)

E. Duval (1991) déploie son concept d'***espace intermédiaire*** qui est un espace de « *séparation* » qui permet l'identification des acteurs et la dynamique de leurs relations, usant de la métaphore du *blanc* qui dans l'écriture sépare les mots et permet ainsi la lecture et le déchiffrement du sens. Pour Duval (1991), la méthode consiste en un pari philosophique pour *« atteindre le niveau où les différentes paroles interagissent entre elles »*. Chaque parole peut évoquer de nouvelles idées et donc provoquer d'autres paroles dans une spirale créative qui contribue à générer un espace de discussion. Duval (1991) estime que l'espace intermédiaire favorise le jeu nécessaire de relations réciproques et qu'**il s'insère entre l'individu et le groupe pour rendre possible l'émergence du sujet.** En cela, il contribue à assurer la cohésion entre les individus[1].

« *Le sujet ne peut exister que si, en même temps, l'individu se réfère au groupe et le construit avec les autres dans sa cohérence nécessaire.* ***Un des principaux espaces intermédiaires à faire naître est celui qui va permettre le va-et-vient entre l'individu et le groupe en voie de constitution****…*
L'espace intermédiaire sous toutes ses formes devient un enjeu prioritaire. C'est lui qui, par le jeu introduit, rend possible le mouvement nécessaire. La rupture ou la distance qu'il fait naitre devient le lieu d'une articulation nécessaire et d'une progression. »
E. Duval (1991), *Espaces intermédiaires et dynamique de l'insertion*

[1] Duval (1991) fait une distinction souvent faite en psychologie entre « *individu* » et « *sujet* ». Pour lui, « *le sujet se construit dans un aller et retour entre l'individu et le groupe* ». Pour Schutz (1958, 1994), la cohésion d'une équipe repose sur la capacité de ses membres à se comprendre soi-même et les autres en s'ouvrant à soi-même et à l'autre en réintégrant un « *locus de contrôle* » interne (pouvoir de choix sur sa propre vie).

L'espace intermédiaire permet donc de sortir de l'aliénation de l'objet provoqué par la société technocratique et une certaine « *idéologie gestionnaire* » (De Gaulejac, 2005) qui a tendance à prétendre que la solution de tout problème passe par l'objectivation et la méthode technique. Il contribue à réhumaniser le fonctionnement socio-économiques des organisations et **met le sujet agissant et décidant au cœur du travail d'organisation**. Celui-ci peut alors réarticuler rationalité et affectivité au sein d'un collectif de travail qui se construit grâce à ces espaces de discussion. Duval (1991) démontre que c'est par un meilleur fonctionnement social qu'on arrive à restaurer une dynamique *salutogénique* de l'individu au travail. L'espace intermédiaire constitue un espace de jeu entre le soi et l'objet travail qui réintroduit entre l'un et l'autre l'interstice qui permet au sujet de prendre du recul et de retrouver une marge de manœuvre au sein des situations de gestion et de travail. C'est la condition pour tisser entre l'individu et son environnement de travail des rapports réciproques où la liberté, et la responsabilité, puissent trouver leur place.

Ceci nous amène à poser comme définition de l'espace de discussion celle retenu par Detchessahar (2001) : « *un lieu de confrontation des subjectivités* » et de « *déploiement d'un pouvoir d'agir dans le travail* » . Au sein de de ses espaces, les acteurs discutent collectivement des règles et des solutions organisant la vie collective[1] ; ils peuvent développer un rapport de créativité et de responsabilité au travail, en discutant et en actant des prises d'initiatives directement en prise avec les enjeux du travail réel.

Ces espaces de discussion participent à une « *reprofessionnalisation* » du travail au sein de nouvelles formes d'organisation privilégiant la coopération (Alter, 1993, 2009) et surtout contribuent à la préservation des ressources du collectif de travail et donc au bien-être au travail (Henry, 2007 ; Hobfoll, 2001 ; Detchessahar, 2011).

Au terme de son étude de deux entreprises de transport, Detchessahar (2001) propose la définition suivante de l'espace de discussion : « *un espace, à la géographie variable, de construction d'une perspective commune, d'un point de vue partagé entre acteurs*

[1] Detchessahar (2001) fait clairement référence au concept *d'espace public* d'Habermas (1981).

différents qui servira pour un temps de base d'inférence et d'action, de point d'appui à l'action collective. » (Detchessahar, 2001 : 40).

S'il reprend la perspective d'Habermas (1981) qui théorise la « *discussion vraie* » visant l'intercompréhension et l'ajustement des subjectivités, M. Detchessahar (2001) la prolonge en proposant cinq caractéristiques qui spécifient l'espace de discussion en situation de gestion en tant qu'il est un lieu :

- **Ouvert** : ces frontières ne sont pas forcément celles de l'organisation, on peut y inclure des partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, consultants, chercheurs-intervenants…).
- **Structuré** : la discussion nécessite des règles une « *rationalisation ex ante du cadre de l'action* ».
- **Décentralisé** : il est construit au plus près du réel du travail et de la réalité des enjeux de l'activité qui se déploie sur le terrain.
- **Différencié** : les participants à la discussion sont sur des trajectoires socioprofessionnelles plurielles mais ont réussi à construire un socle de confiance minimal.
- **De construction collective des solutions productives** : cela implique un « *savoir faire ensemble* » et le déploiement d'une intelligence collective pour faire ensemble.

En synthèse, nous retiendrons que les espaces de discussion contribuent à réhumaniser le fonctionnement socio-économiques des organisations et redonnent toute sa place au sujet qui peut réarticuler rationalité et affectivité autour des questions du travail réel.

1.2. La « *psychologie de l'espace* » pour appréhender les espaces de discussion

L'approche psychologique de l'espace de Moles et Rohmer (1972, 1998) a déjà été mobilisée en sciences de gestion par O. Torres (2003, 2004) et par S. Foliard (2008). Moles et Rohmer (1972) abordent la question de la « *psychologie de l'espace* » en postulant que « *l'homme est la mesure de toute chose* », conforme en cela à la perspective phénoménologique. Selon Moles et Rohmer (1972), « *L'espace est un matériau de vie bien avant d'être cadre de vie ou même lieu de repérage, et c'est en tant que tel qu'il est approprié par l'individu qui cristallisera son territoire en le marquant par les objets et par ses actes.* »

1.2.1. L'espace du sujet « Moi, ici et maintenant »

Moles et Rohmer (1972) posent que *l'espace pur* n'a pas d'existence et que **l'espace n'existe que par la référence à un sujet,** un groupe, un point de vue. Pour ces auteurs, l'individu est partagé entre deux systèmes de pensées contradictoires :

- Le premier système de pensée correspond à une *philosophie cartésienne de l'espace comme étendue.* Il consiste à adopter le point de vue d'un observateur extérieur (qui n'habite pas cet espace) et qui examine de manière rationnelle un monde étendu dans lequel tous les points s'avèrent équivalents car aucun n'est privilégié. C'est l'espace réduit à la configuration géométrique caractérisé par un système de coordonnées arbitraires.
- Le deuxième système de pensée, appelée *philosophie de la centralité* correspond au point de vue *« Ici et Maintenant »* de l'individu en situation, qui éprouve son propre rapport à l'environnement. Dans cette conception, le sujet s'éprouve comme étant le centre du monde qui s'étend autour de lui.

La théorie de Moles et Rohmer (1972) ne se contente pas d'observer cette dualité entre une vue *du dehors* et une vue *du dedans,* mais elle montre l'intrication de ces deux systèmes de pensée en une espèce de *dialogique* complexe. Nous pensons que cette psychologie est particulièrement féconde pour notre projet de compréhension des espaces de discussion et du bien-être au travail car il s'agit d'une phénoménologie qui prend en compte la dimension affective et subjective de l'espace vécu. La psychologie de l'espace de Moles et

Rohmer (1972) propose la philosophie d'un espace centré qui a pour conséquence ce mouvement du sujet de « *dominer l'espace au lieu d'être dominé par lui* », le faire sien, l'habiter. Cette approche fait écho à celle de Canguilhem (2002) : *« Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi.* » (Canguilhem, 2002 : 68)

Par nature *égo*centré, le bien-être *subjectif* au travail est construit par le sujet à partir du lieu où il se trouve, *ici,* dans le temps du ressenti et de l'affect, *maintenant.* Il se construit autour d'un ressenti individuel, unique de l'espace, du contenu et des relations de travail, autour de ce que Moles et Rohmer (1972) appellent « *Moi, ici et maintenant* ». L'éloignement du point de référence, *ici,* se traduit par une diminution des phénomènes perçus : ce qui est loin est moins important que ce qui est proche. Il s'agit de la **loi proxémique**[1] qui découle de la phénoménologie de l'espace centré et apparaît comme une méthode d'ordonnancement de l'importance des phénomènes perçus : ce qui est proche apparaît toujours plus important et forme une bulle phénoménologique (Figure 16). L'idée de proxémique repose sur la *primauté de l'Ici* et le phénomène d'atténuation avec la distance. Foliard (2008) pense que cette proximité est spatiale mais aussi temporelle et qu'elle justifie l'importance des régulations locales et immédiates sur le terrain, au sein du collectif ou de l'unité de travail. Nous faisons l'hypothèse que **le sujet au travail a besoin d'exister au sein d'un collectif, d'une équipe qui se trouve proche de lui**. La loi proxémique suppose également que l'individu dispose d'un niveau de maîtrise sur les événements de plus en plus fort, à mesure que l'on se rapproche de lui.

Moles et Rohmer (1972) établissent une typologie qui met en évidence huit distances concentriques autour de l'individu, qu'ils représentent à la manière des peaux d'oignon, et qu'ils appellent les « *coquilles de l'homme* ». Celles-ci s'étendent depuis l'espace corporel (la peau) jusqu'au vaste monde – en passant par l'appartement, le quartier, la ville - et sont différenciées dans l'espace selon la distance au point *Ici,* selon la représentation et le vécu subjectif de l'individu (Cf. tableau 5). Ces coquilles sont donc un phénomène psycho-socio-spatial. Dans le monde des organisations, le collectif de travail, l'espace de

[1] La « *proxémique* » est un terme inventé par Hall (1981) qui signifie l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'homme et qui apparaît comme « *un principe d'ordonnancement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu* » (Torrès, 2003).

discussion peuvent être vus comme une coquille dans laquelle le sujet va se ménager un *espace psychologique* sur lequel il peut exercer son *pouvoir d'agir.* L'espace de discussion apparaît comme une coquille dans laquelle les sujets vont développer leurs compétences, leurs capacités, leurs outils de gestion, leur *puissance d'action individuelle et collective.* L'espace-temps constitué par cet espace de discussion constitue une sorte de « *paroi phénoménologique* » à l'intérieur de laquelle les individus peuvent se concentrer sur les règles de métiers, les ajustements d'une régulation locale, le partage de *« bonnes pratiques* », de gestes et de postures professionnels, etc. Tout se passe comme si il se créait une paroi entre ce qui est dans la sphère d'influence du collectif et ce qui est loin (figure 17) qui deviendra l'Ailleurs. La *paroi* affaiblit l'extérieur par rapport à l'intérieur, elle crée l'opposition entre un *dedans* et un *dehors,* jouant ici à plein la dimension d'inclusion-exclusion de Schutz (1958). Grâce au phénomène de paroi, Moles et Rohmer (1972) caractérisent la notion de proximité en proposant de braquer les projecteurs sur ce qui est proche au détriment de ce qui est éloigné. Et pour ces auteurs, l'individu ne conçoit l'espace qu'en le ramenant à lui-même. Si l'être humain a besoin d'espace, il a plus encore besoin d'un lieu que Moles et Rohmer appelle le « *point Ici* » qui n'existe qu'en opposition à *Ailleurs*. Pour les auteurs, la création du *point Ici* est une « *construction sociale* » qui a une valeur de *centralité*, d'individuation et d'attachement à l'être.

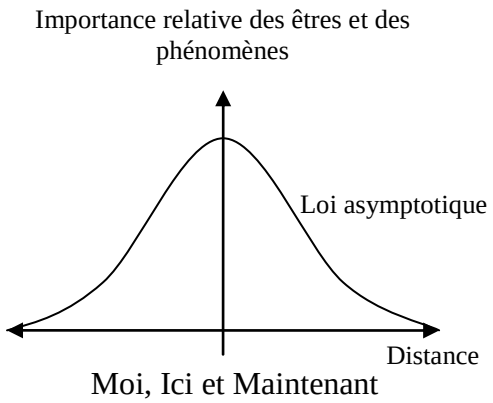


Figure 16 : la bulle phénoménologique

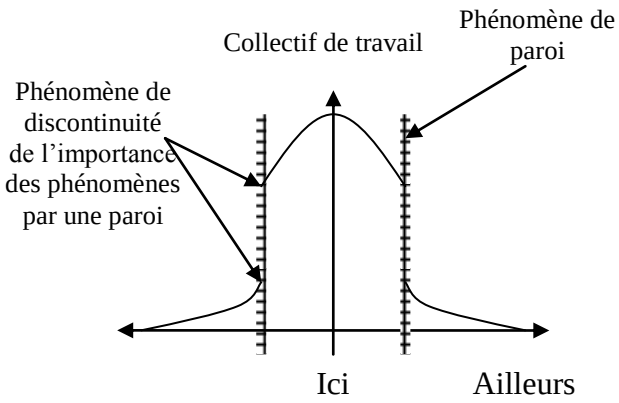


Figure 17 : la paroi entre Ici et Ailleurs

D'après Moles, Rohmer (1972)

Torrès (2003) synthétise l'idée de Moles et Rohmer (1972) en disant que l'enracinement du *point Ici* combine les effets du phénomène de paroi - renforcement de l'opposition entre intérieur et extérieur, entre un *Ici* et un *Ailleurs* - et les effets de la centralité, d'une perception égocentrée de l'espace -renforcement de l'opposition entre le *Moi* et les autres -. L'espace de discussion est donc un « *territoire qui fait lien* » (Maffesoli, 2007) entre des acteurs qui satisfont un « *désir de proxémie* » - le plaisir de l'entre soi – et qui ne repose pas tant sur l'association contractuelle d'individus rationnels que sur le jeu intersubjectif et émotionnel de personnes trouvant dans le collectif de travail un gisement de ressources pour bien exercer leur activité à travers la pratique de la discussion centrée sur le travail dans ses multiples dimensions réelle, symbolique et imaginaire.

Pour les chercheurs qui s'intéressent à la compréhension du bien-être au travail, l'intérêt de cette théorie est double : d'une part elle relève de la psychosociologie (Moles, Rohmer, 1998), ce qui constitue un champ pertinent pour étudier un phénomène psychosocial tel que le bien-être au travail et d'autre part elle se fonde sur une philosophie de la centralité (le *moi ici* et *maintenant*) qui est adaptée à l'étude du bien-être *subjectif* au travail. La conception égocentrée de l'espace de Moles et Rohmer constitue donc un cadre théorique pertinent pour conduire un projet de compréhension d'un bien-être subjectif ancré sur le vécu de l'expérience de travail et des relations de travail.

1.2.2. La typologie des coquilles de l'individu au travail

Le tableau 5 suivant propose une analogie entre la typologie des coquilles de l'homme de Moles et Rohmer (1972) et une typologie des coquilles de l'individu au travail que nous proposons sous forme d'hypothèse. Il nous a semblé que la coquille 4 de l'appartement était la plus pertinente pour spécifier le caractère local et de proximité de ces espaces de discussion comme lieu privilégié d'échanges et de régulation locale, marquant une frontière entre le privé et le public :

L'espace de discussion constitue bien, pour nous, une « *coquille* », au sens de Moles et Rohmer, impliquant une proximité fonctionnelle et physique et répondant à des codes et référentiels culturels plus ou moins complexes que nous avons tenté d'identifier lors de nos recherches-interventions. Il est un « *lieu qui fait lien* » pour reprendre l'expression de Maffesoli (2007).

LA TYPOLOGIE DES COQUILLES DE L'INDIVIDU

	Type de coquille (Moles et Rohmer)	**Attributs**	**Type de coquilles** (D. Richard d'après Moles et Rohmer)	**Attributs**
1	**Le corps propre**	Cette coquille constitue la frontière de l'être et détermine la frontière entre moi et le monde.	**Le corps *et la psyché* au travail**	Cette coquille renferme l'ensemble des ressources physiques et psychiques de la personne au travail
2	**Le geste immédiat**	C'est la sphère d'extension du geste autonome. C'est l'ordonnancement du « tout » à portée de la main.	**Le geste au travail**	C'est la sphère d'action dans laquelle l'individu déploie son *agir professionnel* au quotidien.
3	**La pièce d'appartement** (le domaine visuel)	La pièce est le territoire optiquement fermé, couvert par le champ visuel. C'est tout l'espace mis sous l'emprise du regard.	**L'espace de travail**	L'espace de travail est le territoire dans lequel l'individu déploie son activité professionnelle.
4	**L'appartement** (l'idée d'emprise)	C'est le lieu où j'exerce mon emprise de maître et de possesseur. La paroi est ici épaisse et dure : la domination s'exerce à l'intérieur des murs résistants et s'arrête à l'extérieur.	**L'espace de discussion** (le dialogue entre pairs sur le réel du travail)	C'est l'espace-temps dans lequel l'individu exerce sa réflexivité sur son travail et partage des ressources collectives (règles de métier, outils de gestion,…). Une paroi invisible existe qui protège cet espace.
5	**Le quartier** (le lieu charismatique de la rencontre sociale)	Cette coquille correspond à l'idée d'un domaine familier mais dont on n'est pas maître. Le quartier est la personnalisation de l'impersonnel.	**Le service, l'unité de travail** (l'espace du collectif de travail)	Cette coquille correspond à l'idée de service, de groupe professionnel de proximité fonctionnelle et/ou géographique.
6	**La ville et son centre** (la coquille d'anonymat)	C'est le lieu des services rares (on fait appel au médecin de quartier mais on consulte le spécialiste de la ville). C'est aussi le lieu de la variété et de l'anonymat (il s'y passe quelque chose et on n'y est pas sous l'œil du voisin).	**L'entité de rattachement – la « firme »** (la 'Société Anonyme')	C'est le lieu où se prennent les décisions stratégiques (Direction générale). C'est aussi le lieu où se trouve les services fonctionnels supports (GRH, qualité…).

7	**La région** (l'agenda)	C'est un domaine où l'homme dépend de son agenda de rendez-vous, c'est-à-dire d'une organisation de son budget-temps. La région se définit par l'ensemble des lieux où l'homme peut aller et revenir en moins d'une journée, sans découcher.	**L'organisation étendue** (le réseau des parties prenantes)	C'est l'espace élargie de l'organisation dans son ensemble, pouvant inclure pour les PME les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires stratégiques…).
8	**Le vaste monde** (l'espace de projets)	C'est la zone de voyage et d'exploration, le réservoir du nouveau. L'idée de préparation, celle de bagages, sont inhérentes à la transgression des frontières de la région pour passer dans le vaste monde.	**Le marché du travail** (l'espace du projet personnel et professionnel)	C'est la zone d'opportunités professionnelles potentielles, le *réservoir du nouveau.* L'idée de préparation (bilan de compétences, coaching…) et de projet professionnel sont inhérentes à la transgression des frontières de l'organisation étendue pour explorer les opportunités du marché du travail.

Tableau 5 : Typologie des coquilles de l'individu et analogie avec le travail, (d'après Moles, Rohmer, 1972)

Nous proposons de présenter les 8 coquilles de l'individu au travail. On peut dire que la première, la deuxième et la troisième coquille du corps, du geste au travail et de l'espace de travail constituent des objets d'étude privilégiés de l'approche ergonomique (Bellone, 1976 ; Laville, 1976). Alors que les coquilles 6, 7 et 8 de la firme et de l'organisation étendue sont les objets habituels étudiés par l'économie et les sciences de gestion. La huitième coquille, celle du marché du travail est prise en charge par l'individu dans le cadre de sa gestion de carrière (Roger, Lapalme, 2006) et par l'organisation à travers la fonction *outplacement.* Si la coquille 5 de l'unité de travail fait l'objet de l'intérêt de chercheurs en management, on constate que la coquille 4, l'espace de discussion, ne fait l'objet d'aucune prise en considération spécifique ni par le champ de l'ergonomie ni par celui des sciences de gestion à part quelques chercheurs qui se sont sérieusement pencher sur cette question de l'usage de la parole au travail et de la discussion comme instrument de gestion (Chanlat, Bédard, 1990 ; Detchessahar, 1997, 2007a, 2007b ; Conjard, Journoud, 2012).

Les travaux récents de l'ANACT[1] (Conjard, Journoud, 2012 ; Pezé, Journoud, 2012) sur le « *management du travail* » à travers les espaces de discussion et les groupes d'analyse de la pratique proposent une ébauche de cadre théorique opérationnel issu de travaux empiriques de recherches-interventions. P. Conjard et S. Journoud (2012) proposent une première typologie des espaces de discussion, issue de leurs démarches d'amélioration des conditions de travail et de prévention des RPS auprès de plus de mille organisations. La figure 18 en page suivante propose ainsi sept niveaux d'espace de discussion présentant différentes caractéristiques (espace de discussion vertical, horizontal ou transverse), différents types d'acteurs impliqués (direction et encadrement, manager et son équipe, collectif de travail, partenaires sociaux, tiers externe…) et différentes modalités (négociation stratégique, traduction, régulation conjointe, régulation autonome, conception de projets, concertation, expériementation…). Ce modèle a été élaboré à partir de l'observation et d'interventions conduites dans de multiples organisations qui construisent

[1] L'Agence Nationale d'Amlioration des Conditions de Travail, établisement sous tutelle du ministère du travail, vise à produire des modèle opérants, destinés à contribuer vise à produire des modèle opérants, susceptibles de contribuer à transformer l'organisation du travail et les pratiques managériales dans les organisations pour mieux prendre en charge les questions aux carrefour de l'efficacité organisationnelles et des conditions de travail. Elle anime et coordonne un réseau de 26 Agences Régionales d'Amélioration des Conditions de Trvail (ARACT), structures de droit privé, administrées de manière paritaire et co-financées par l'Etat.

localement des réponses organisationnelles et managériales innovantes (Conjard, Journoud, 2012).

.

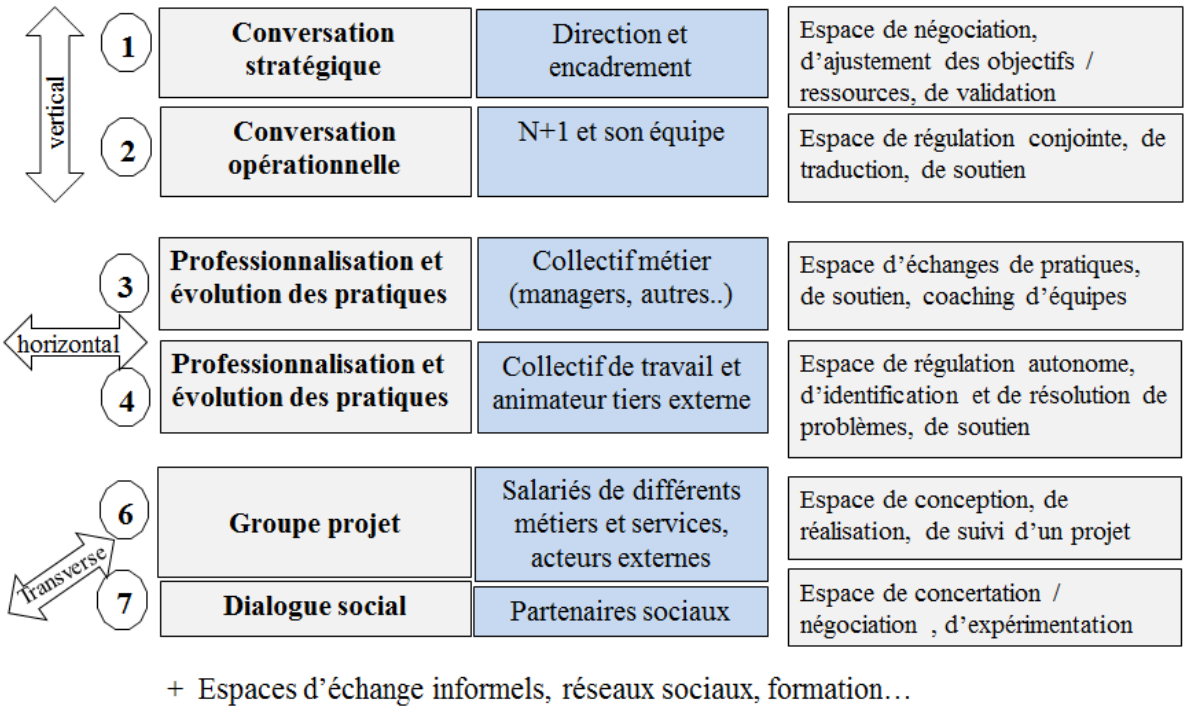


Figure 18 : Différents niveaux d'espaces de discussion collectifs institutionnalisés

(D'après Conjard, Journoud, 2012)

L'institutionnalisation et l'articulation de ces espaces de discussion, fait que ceux-ci deviennent non seulement une modalité d'intervention dans un projet de prévention des RPS mais également un outil de gestion et une pratique de management. L'ouverture de ces espaces de discussion qui permettent de débattre et de gérer les tensions entre les différents types de travail (prescrit, réel, réalisé, vécu,…).

Nous verrons dans la section suivante que les espaces de discussion, en tant que « *lieu de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations* » (Detchassahar *et al.*, 2009), constituent un levier puissant pour promouvoir la santé et le bien-être au travail.

1.3. La gestion des espaces de discussion au travail : facteur de bien-être

Pour revenir à la construction du bien-être au travail à travers les espaces de discussion, à partir de cette axiomatique proxémique, nous dirions que l'image de l'appartement autorise une forte appropriation : le point « *Ici et maintenant* » est d'autant plus prégnant dans la construction du bien-être au travail qu'il est constitué d'actes ou d'évènements *porteurs de sens,* dans lesquels le sujet est impliqué dans un vécu *plaisant.*
Ces conditions sont très loin d'être systématiquement réunies : le quotidien de l'expérience de travail est loin de proposer un « ***vécu au travail plaisant et porteur de sens*** ». Cependant, nous pensons que c'est justement là que joue à plein l'*espace de discussion* dans la constitution d'un « *chez soi* », **lieu protégé où les sujets peuvent exercer leur réflexivité et redéployer leur *emprise* et leur *pouvoir d'agir* sur les situations de travail, ce qui rend possible une communication et une gestion personnalisée et contribue à maintenir le bien-être et la santé au travail.**

Nous avons pu observer que c'est au sein de ces *espaces de discussion,* que les acteurs semblent effectuer le mieux ce « *travail d'organisation* » (Terssac, 2003) qui consiste entre autre à gérer, au quotidien et au plus près du réel de l'activité, le décalage entre une organisation prescrite par le management et les contraintes concrètes de l'activité. Ce travail d'organisation de proximité implique des discussions visant à procéder à des arbitrages entre les acteurs. L'espace de discussion se révèle être le lieu privilégié de « *coordination de leurs intelligences* [et de leurs sensibilités] *afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail* » (Detchessahar, 2009 : 3) tout en préservant leurs ressources physiques et psychologiques.
« *Lever les contradictions perçues par les salariés – et notamment par les opérationnels qui, se trouvant au carrefour des différents textes et injonctions produits par l'organisation, y sont particulièrement confrontés (Detchessahar, Journé, 2007) – suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent.* » (Detchessahar, 2009 : 3)

Au sein de ces espaces de discussion, il s'agit de délaisser l'*Ailleurs, qui ne dépend pas de nous,* et de privilégier une approche pragmatique centrée sur la réalité des situations de

travail vécues par les personnes afin de construire ces compromis productifs qui préservent la santé et le bien-être tout en assurant une qualité du travail.

Nous pourrions ainsi formuler une proposition, que nous avons essayé de vérifier dans l'enquête empirique.

Proposition P1 :

En se concentrant sur l'une de ses huit coquilles, celle dans laquelle il peut mettre en discussion son travail et développer, au sein d'un collectif, son pouvoir d'agir, l'individu préserve ses ressources et contribue ainsi à maintenir ou améliorer son bien-être au travail.

A noter que les interventions du management de l'extérieur dans cette coquille de l'espace de discussion peuvent être perçues par les individus comme des intrusions. Car la constitution de cet espace de discussion constitue une « *coquille* », avec comme une *paroi* invisible entre ceux qui font partie de cet espace et ceux qui en sont exclus.

La création et le maintien des espaces de discussion au travail apparaissent donc comme un facteur de préservation et de développement du bien-être des acteurs.

2. Conditions d'émergence et de maintien des espaces de discussion

L'objet de cette section est de présenter les conditions d'émergence et de maintien des espaces de discussion qui tiennent un rôle crucial dans la préservation du bien-être au travail. Trois conditions sont spécifiées : la **proximité**, la **confiance** et le **temps**.

2.1 La nécessaire proximité physique et fonctionnelle

Pour Moles et Rohmer (1972), l'individu ne conçoit l'espace qu'en le ramenant à

lui-même, ce qu'ils appellent le « *point Ici* » qui n'existe qu'en opposition à *Ailleurs.* On tient ainsi la première condition d'émergence d'un espace de discussion : **la proximité physique et/ou fonctionnelle ainsi que son premier obstacle le cloisonnement fonctionnel des organisations, la distance hiérarchique et l'éloignement géographique**. Il est certain qu'une organisation « *en silos* », une distance marquée entre les niveaux hiérarchiques et un éloignement géographique des agents, ont tendance à empêcher la constitution de véritables espaces de discussion (cf. figure 19).

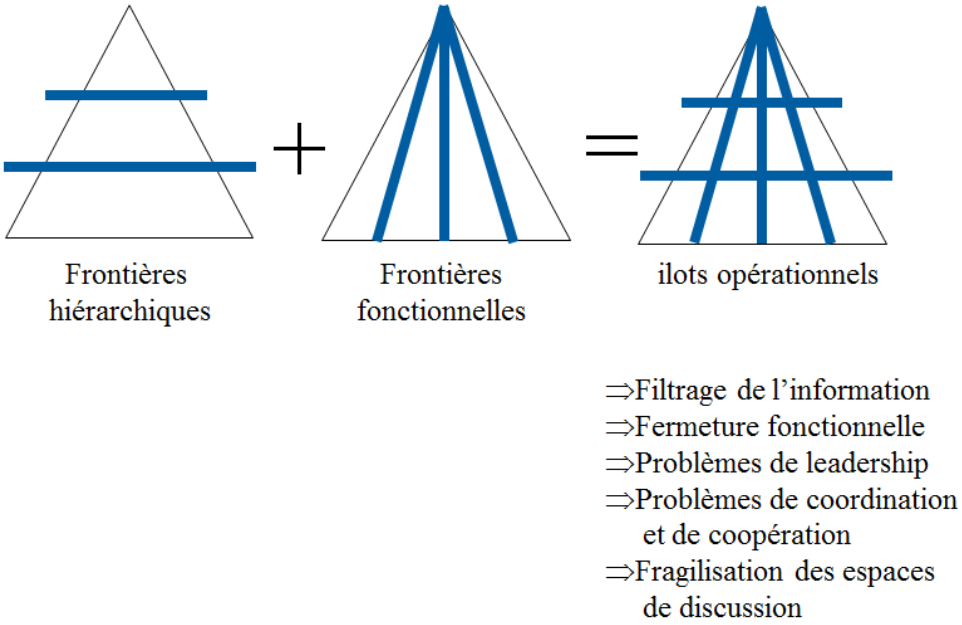


Figure 19 : Division horizontale et verticale du travail fragilise les espaces de discussion

Pour Dejours (1998), l'individualisation des méthodes managériales est un facteur qui tend à fragiliser les collectifs de travail et à rendre plus difficile la formation de liens sociaux étroits dans les organisations. La sous-traitance en cascade, le recours aux CDD et à l'intérim, les mobilités obligatoires, les fréquentes réorganisations des services ou d'unité de production concourent également à fragiliser les solidarités qui peuvent exister entre collègues. Tout se passe comme si les salariés se connaissaient moins bien car l'organisation dans laquelle ils s'insèrent perd en stabilité. (cf. entre autres : Monteau, 2010 ; Feynie, 2010). C. Clergeau et L. Pihel (2010) ont montré dans leur étude de cas qu'un management à distance, focalisé sur un contrôle formel de l'activité génère des distorsions entre les représentations du management et celles des opérationnels, qui sont source de stress et d'atteinte à la santé et au bien-être : perte de confiance, désengagement,

désespoir, déshumanisation des relations de travail.

L'utilisation des outils numériques (visioconférence, télétravail,…) favorise la substitution de « *communautés virtuelles* » aux collectifs réelles. Or les outils de supervision et de communication à base de système informatique se révèlent utiliser des média insuffisamment riches pour assurer une régulation conjointe de l'activité et contribuent à générer un sentiment d'effritement de l'espace sociétal de travail (Clergeau, Pihel, 2010).

Enfin, comme le rapporte G. Dériot (2010), l'affaiblissement des organisations syndicales - et des autres lieux de sociabilité (famille, église...) - augmente les attentes des salariés vis-à-vis de leur entreprise, et paradoxalement, en même temps, elle les prive de points d'appui lorsque leur situation professionnelle se dégrade. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la vitalité du dialogue social concernant les enjeux de santé au travail au sein des organisations publiques ou privées.

2.2. La confiance : déterminant majeur de l'émergence et du maintien d'espaces de discussion

Au sens étymologique, confiance vient du latin *confidentia, -con* signifie « avec » et *fiance* signifie « foi ». La confiance signifie à la foi une « assurance de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose » (*Le Robert*, 1993) et également « un sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose » (*Larousse*, 1992). Dans leurs travaux fondateurs, Mellinger (1956) et Rotter (1967) conceptualisent la confiance comme une croyance et un trait de personnalité : *une prédisposition générale à croire en autrui.* Plus tard Larzerele et Huston (1980) mettent en évidence deux dimensions de la confiance : la **bienveillance –**croyance en une disposition favorable de l'autre envers soi- et l'**honnêteté** – croyance en l'intégrité de l'autre-. Rempel *et al.* (1985) proposent enfin un modèle de formation de la confiance en trois dimensions :

1. La **prévisibilité :** présomption du comportement futur du partenaire ;
2. La **fiabilité :** pouvoir compter sur l'autre à cause de sa franchise ;
3. La **foi :** correspond à la sécurité émotionnelle assurant le sentiment de bienveillance de l'autre malgré l'incertitude future de l'échange (« *avoir foi en lui* »).

Néanmoins, il faut reconnaitre avec V. Neveu (2004), que la confiance est un concept polymorphe qui ne fait pas consensus avec pas moins de 35 définitions utilisées dans le champ de la gestion.

Le tableau 6 propose une synthèse des différentes formes de confiance que nous avons rencontrées dans la littérature. Notre choix de définition, cohérent avec le cadre de référence de la complexité dans lequel nous nous inscrivons (cf. chapitre 4), se porte sur la **confiance système** qui permet d'appréhender l'ensemble du contexte économique et social dans lequel se situe la relation. Elle est conceptualisée dans un espace-temps qui permet aux acteurs de faire les apprentissages qui vont structurer leur connaissance mutuelle, reposant sur le postulat d'encastrement (*embeddedness)* des relations de travail dans les rapports sociaux (Granovetter, 1985).

Estade, Joly et Mangematin (1996) démontrent qu'il existe un niveau de confiance *ex ante* qui incite les individus (ou les organisations) à se rapprocher : **sans un minimum de confiance dans les intentions et les compétences de l'autre, il n'est pas vraisemblable que l'on s'engage dans un espace de discussion ouvert et sincère débouchant sur une coopération réelle**, et cela d'autant plus que la relation présente un enjeu économique ou de pouvoir important, ce qui est le cas dans l'univers du travail.

Si le mécanisme de confiance reste mystérieux, B. Martin, V. Lenhardt et B. Jarrosson (1996) proposent un témoignage et une intereprétation d'un changement d'organisation du travail qui aurait pu s'appeler « *Jusqu'où peut aller le risque de la confiance ?* ».

LA TYPOLOGIE DE LA CONFIANCE

Type de confiance	Attributs	Auteurs de référence
la confiance interpersonnelle	Il s'agit de l'ensemble des conditions qui créent une coopération réussie entre les intervenants dans une même situation de travail (par ex : la prévisibilité, la fiabilité, la foi).	Mellinger, 1956 Rotter, 1967 Larzelere, Huston, 1980 Rempel *et al.* 1985
La confiance contractuelle	Il s'agit d'une confiance fondée sur un contrat, garantie par des sanctions, avec un risque de comportement opportuniste limité par la contrainte.	Reynaud, 1988
la confiance organisationnelle	La capacité de l'organisation à apporter les ressources et le soutien dont chacun a besoin pour bien faire son travail et rester en bonne santé.	Mendez, 2001 V. Neveu, 2004
la confiance institutionnelle	La capacité de l'institution à édicter les règles du jeu (par exemple sur l'équilibre efforts / récompenses), à les respecter et les faire respecter.	Williamson, 1984 Hosmer, 1995
la confiance système	La confiance système permet d'appréhender l'ensemble du contexte économique et social dans lequel se situe la relation en encastrant les relations économiques dans les rapports sociaux. La confiance résulte de constructions sociales multiples et contextualisées. Ce qui est en jeu, la capacité des instances de décision à délibérer en prenant en compte la pluralité des buts poursuivis par l'organisation et les autres parties prenantes de la société (efficacité, efficience, santé, bien-être…).	Granovetter, 1985 Mitchell, *et al.* 1997

Tableau 6 : Typologie des différentes formes de confiance

2.3. Le temps nécessaire aux acteurs pour s'engager dans des espaces de discussion

Enfin comme le démontre Mendez (2001), qui a travaillé sur une « *perspective historique* » des pratiques de gestion d'une banque mutualiste sur un temps long, la construction de relations de confiance et l'émergence d'espaces de discussion exigent du temps et constituent un **apprentissage** de la part des acteurs. Ni la confiance, ni les espaces de discussion ne peuvent se décréter et advenir du jour au lendemain, ils sont au contraire le fruit de processus d'apprentissage collectifs que Senge (1990) décrit finement dans une perspective d'analyse des systèmes complexes soumis à des dynamiques comportementales. La construction et l'opérationnalisation des espaces de discussion passe donc par un **apprentissage organisationnel complexe** qui s'inscrit dans le temps long.

Là où le bât blesse dans les organisations contemporaines par rapport à cette dimension temporelle, c'est dans la « *chasse aux temps morts* » à travers laquelle le management, en voulant optimiser le temps de travail des salariés conduit à une réduction des temps de pause et à la disparition de moments de convivialité qui contribuaient à la formation du lien social dans les organisations. Les « *pauses autour de la machine à café* » favorisent des micro-régulations dont l'absence ou la réduction se font cruellement ressentir. On rejoint là l'épineuse question de la « *guerre du temps* » (Lojkine, Malétras, 2002) et du « *culte de l'urgence* » (Aubert, Roux-Dufort, 2003).

L'atteinte du bien-être au travail et l'entrée dans un ressenti de mal-être ou de souffrance prend également du temps comme le montre la majorité des théories sur le stress (cf. Chapitre 1). Car un salarié développe des stratégies de défenses qui diffèrent selon sa situation professionnelle mais qui lui permettent de tenir malgré tout (Dejours, 1998, 2000 ; Hobfoll, 2001). Cependant, l'ensemble de la communauté de recherche aussi bien que les praticiens en GRH et en santé au travail s'accordent à reconnaitre que la capacité de résistance d'un individu isolé est plus faible que celle d'un individu qui bénéficie du soutien d'un collectif et des ressources d'un espace de discussion. R. Castel (2009) montre que le mouvement de « *décollectivisation* » et de « *réindividualisation* » qui opère dans le monde du travail est propice à l'apparition d'un plus grand nombre de pathologies du

travail, et qu'il est urgent de **prendre le temps de retisser du lien social au travail**. **Et le processus de « *re-liaison* » passe par la reconstruction d'espaces de discussion au travail** qui apparaissent non seulement comme des espaces de préservation et de développement des ressources.

Ce qui nous conduit à formuler une seconde proposition sous forme d'hypothèse, que nous essayerons de vérifier dans l'enquête empirique que nous avons conduite.

Proposition P2-L :

L'émergence et le maintien d'espaces de discussion au travail passent par la satisfaction de trois conditions : la proximité physique et fonctionnelle, la confiance et le temps.

3. Les effets des espaces de discussion sur le bien-être et l'efficacité

« Si je suis moi parce que tu es toi
Et que tu es toi parce que je suis moi,
Alors je ne suis pas moi et tu n'es pas toi.
Mais si je suis moi parce que je suis moi
Et que tu es toi parce que tu es toi,
Alors je suis moi
Et tu es toi
Et nous pouvons parler. »
M. Buber, (1992) *Je et Tu*

Nous avons proposé dans la section 1 de ce chapitre une approche proxémique des espaces de discussion en mobilisant la théorie des « *bulles phénoménologiques* » et des « *coquilles de l'homme* » de Moles et Rohmer (1972). Dans la section 2, nous avons identifié trois conditions *sine qua non* à l'émergence des espaces de discussion au travail : la proximité, la confiance et le temps. Nous allons dans cette partie mettre en évidence les effets des espaces de discussion sur le bien-être et l'efficacité au travail.

3.1. Les espaces de discussion comme opérateurs de santé

Au-delà de l'approche phénoménologique de Moles et Rohmer pour qui « *l'homme est la mesure de toute chose »,* l'individu au travail est également membre d'un collectif de travail dans et avec lequel il exerce son activité. L'individu au travail partage donc les traits principaux consécutifs à cette socialisation. Le collectif de travail peut être vu comme une communauté professionnelle au sein de laquelle l'individu tisse de nombreux réseaux plus ou moins formalisés qui s'étendent même au-delà de son unité de travail. Y. Clot (2008, 2010) abonde dans cette idée du **« *collectif comme opérateur de santé* »**, porteur d'une histoire professionnelle commune, de valeurs partagées et de règles de métier, détenteur de ce qu'il appelle le « *genre professionnel* ». Entre concurrence et coopération, la place des acteurs est ambiguë et l'analyse du travail montre que ce sont leurs interactions et la nature de leurs échanges qui permettront une coévolution déterminante pour la santé du collectif de travail et pour la santé tout court. P. Levi (2002) établit le lien

entre le bien-être au travail et les exigences du « bien-faire » son travail : « *(…) pour vivre heureux il faut forcément avoir quelque chose à faire, mais pas quelque chose de trop facile, ou bien quelque chose à désirer, mais pas un désir en l'air (…)* » (Levi, 2002 : 178).

De la théorie de l'espace de Moles et Rohmer, nous retenons plusieurs affirmations clés, constituant selon, V. Schwach (1998), l'axiomatique fondatrice de cette théorie que nous synthétisons dans le tableau 7 suivant :

Axiomatique de la théorie de l'espace Moles et Rohmer, 1972	**Conséquence sur l'étude des espaces de discussion et le bien-être au travail**
L'espace existe en référence à un sujet	L'étude de la dimension subjective des échanges au travail est non seulement légitimée mais rendue indispensable.
L'espace existe par ce qui le remplit	L'étude des contenus cognitifs et émotionnels est pertinente pour comprendre et spécifier la nature d'espaces de discussion.
L'espace est source de comportement	De la qualité de l'espace de discussion dépend la nature des comportements des acteurs participant à la discussion.
L'espace est une métaphore du système social	L'espace de discussion est une image « *hologrammique* » du système organisationnel dans son ensemble.
L'espace est un champ de valeurs	Les valeurs du management et de l'organisation constituent un facteur décisif dans la construction des espaces de discussion.
L'espace est une denrée consommée par l'homme dans l'ensemble de ses actes	Participer à un espace de discussion permet de préserver ses ressources et développer son pouvoir d'agir mais est aussi consommateur de temps et d'énergie

Tableau 7 : Axiomatique de la théorie de l'espace de Moles et Rohmer (1972) appliquée aux espaces de discussion

3.2. Vers une représentation collective de l'espace de discussion

Nous souhaitons prendre nos distance avec la « *proxémique aiguë* » de Torrès (2003) fondée sur la centralité de Moles et Rohmer (1972) et les effets de grossissement de Mahé de Boislandelle (1996) qui s'appliquent spécifiquement au champ de l'entreprenariat et des petites entreprises en renvoyant strictement à l'individu alors que nous avons montré l'importance du collectif de travail et des relations interpersonnelles dans la préservation de la santé et du bien-être au travail (Clot, 2010 ; Schutz, 1966, 2005). Nous reprenons ainsi en l'adaptant à notre objet d'étude le concept de « ***Nous, Ici et maintenant*** » (Foliard, 2008) afin de proposer un cadre théorique à l'étude des espaces de discussion, en tant qu'ils sont facteurs de bien-être au travail et constituent des espaces de *résilience* et de préservation, voire de développement, des ressources (cf. figure 20).

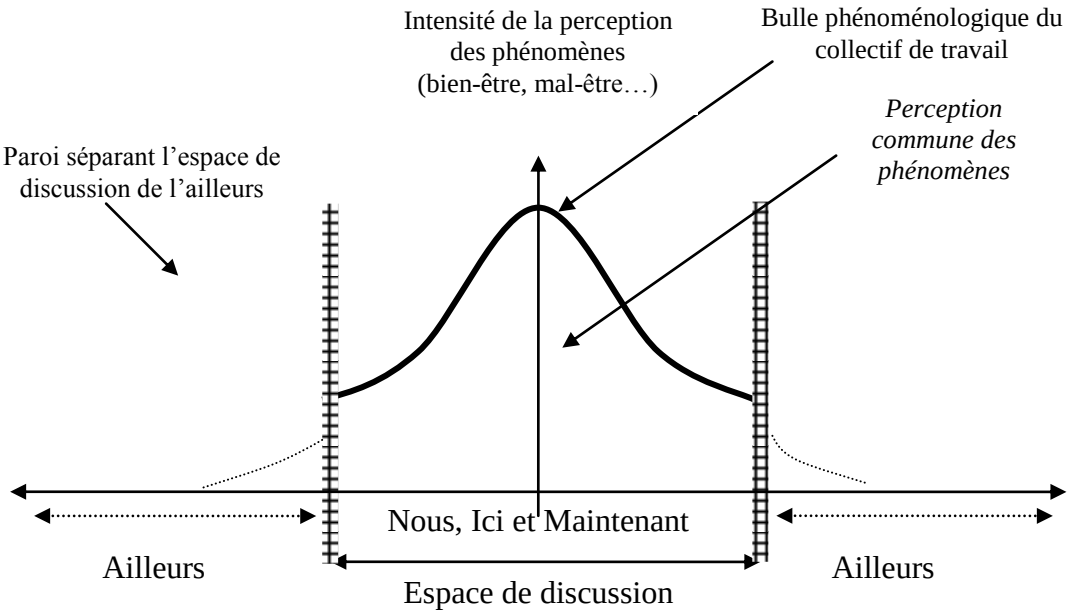


Figure 20 : Bulle phénoménologique du collectif de travail au sein d'un espace de discussion

(Adapté de Moles et Rohmer, 1972 et Foliard, 2008)

➢ *Le Nous : les membres du collectif de travail qui participent à l'espace de discussion*

Si la conception centrée *« sur l'être individuel, unique et privilégié pour lequel les autres ne sont que des compléments facultatifs du Moi »* peut être pertinente pour approcher le bien-être *subjectif* au travail et la compréhension des représentations et comportements de l'individu à son travail, elle a aussi ses limites quand on s'intéresse aux espaces de discussion, qui reposent sur des interactions interpersonnelles. Comme l'on montré entre autre Granovetter (1985) ou Schutz (1984), l'individu peut aborder des comportements plus ouverts et faire confiance aux autres en définissant des relations construites collectivement par lesquelles il va partager ses représentations, ses émotions, ses réussites, ses défis, ses difficultés, ses outils, etc. dans le cadre de son travail et de sa vie en général. Cet espace de discussion ainsi constitué n'est plus entièrement privatif mais n'est pas non plus du ressort de l'espace public. C'est pourquoi nous avons retenu les coquilles n°3 et 4 de l'*appartement* et du *quartier* comme métaphores de l'*espace de discussion* et de l'*espace du collectif de travail* (Cf. section 3.1 et figure 21).

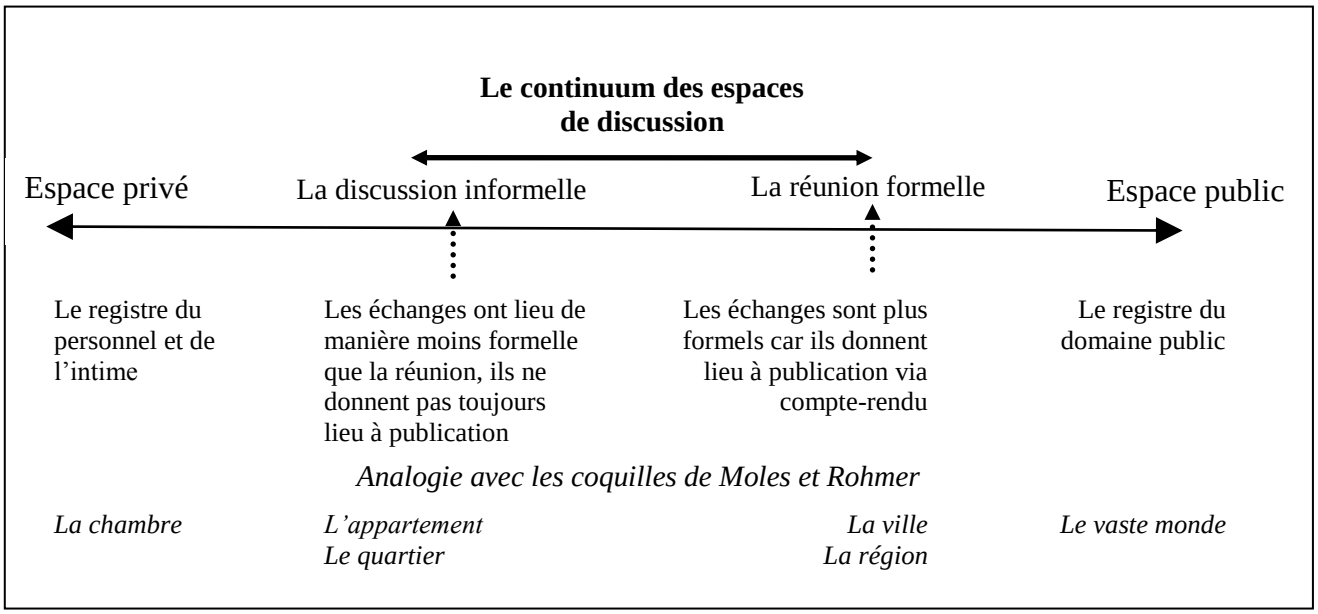


Figure 21 : Le positionnement des espaces de discussion sur l'axe bipolaire espace privé-espace public

L'intérêt des espaces de discussion est qu'ils constituent un **territoire intermédiaire** entre l'espace privé, où l'individu peut courir le risque de l'isolement et n'a pas accès aux ressources organisationnelles et l'espace public où il peut courir le risque d'être prisonnier de son « image sociale » ou soumis à la loi de la « *lutte des places* » (De Gaulejac, *et al.* 1991). Cette zone intermédiaire établie sur la libre volonté des acteurs de créer un espace de *rencontre* et d'*ouverture* où ils peuvent partager et contribuer à enrichir ce « bagage commun » constitué par les bonnes pratiques professionnelles, les règles de métier, etc. **Cet espace est salutogénique dans la mesure où il pose un cadre protecteur qui permet de libérer une parole sincère sur l'expérience et les enjeux de travail, ceci pour que « le travail puisse devenir ou redevenir un objet de pensée » pour les participants qui s'engagent dans la discussion** (Clot, 2008). Les individus on parfois besoin d'un tiers de confiance qui joue le rôle de « *tiers symbolique* », garant des intérêts de chacune des parties prenantes et proposant un « cadre de sécurité » pour mener à bien la discussion.

Nous proposons une représentation sous forme de tétraèdre de la construction du « *Nous, Ici et Maintenant* » à partir du dialogue entre la position « je » *subjective* et la position « tu » *intersubjective*, par différentiation avec une position « ils » située dans un *Ailleurs* au-delà des frontières invisibles de l'espace de discussion (cf. figure 22).

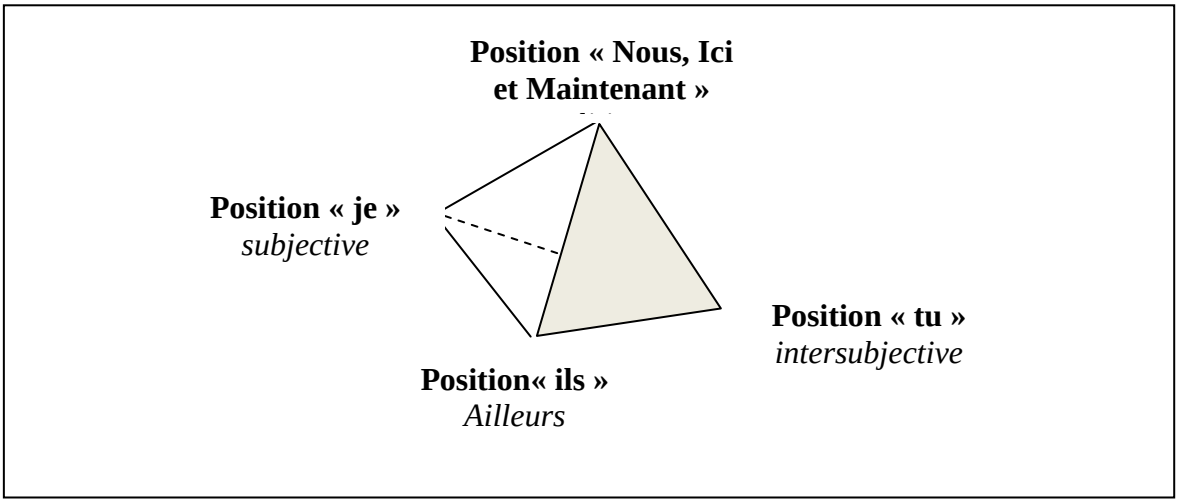


Figure 22 : Le tétraèdre de l'espace de discussion

Regardons d'un peu plus près la constitution et le fonctionnement de ces espaces de discussion. D'un point de vue archétypal, il est *lieu de la rencontre,* espace du « face à face » réel, celui où un sujet est mis en face d'un autre qui appartient à un quelconque degré au même système de communication, qui possède les mêmes signes, les mêmes usages, bref qui possède un « genre professionnel » commun (Clot, 2008). Mais pour que la rencontre advienne, il faut une attitude d'ouverture minimale (Schutz, 1966) et de confiance. Chacun s'ouvre à l'autre pour construire une « *zone phénoménologique commune* » (Foliard, 2008) permettant de constituer et de partager un vécu intersubjectif de l'expérience de travail.

- ***Ici et maintenant***

Nous venons de voir que le *Nous* se définit comme une « *communauté* » partageant la même perception des phénomènes dans un espace donné, celui de la rencontre (Moles, Rohmer, 1998). Cet espace commun centré sur l'expérience de travail *Ici et maintenant* se présente comme un espace d'une géographie psychosociale délimité par une frontière ou une limite invisible et pourtant réelle, que Moles et Rohmer ont dénommé « *phénomène de paroi* », qui se comporte comme une discontinuité perceptive.

Le concept d'**espace de discussion désigne le processus d'appropriation du lieu de la rencontre par les individus pour tisser des liens cognitifs et émotionnels autour de l'expérience de travail.**

Cet espace commun d'interactions et d'échanges de paroles induit des rapports sociaux et participe à un processus d'intelligence collective et de *Sensemaking* (Weick, 1993, 1995a) ainsi qu'à une alphabétisation cognitive et émotionnelle au travail (Cherniss, Goleman, 2002). Il participe à la reconnaissance et nourrit au moins cinq besoins fondamentaux de l'être humain (Pierre, Jouvenot, 2010) :

1. Celui de *pouvoir se dire* dans son expérience de travail : passer de l'impression à l'expression.
2. Celui de *pouvoir être entendu* dans son vécu subjectif de l'activité au sein de son collectif de travail : passer de l'expression à la communication.

3. Celui de *pouvoir être reconnu* dans sa contribution singulière, dans son potentiel ainsi que dans ses limites : passer de la communication à la relation.
4. Celui de *pouvoir se reconnaître une valeur et de la valeur* : capacité à prendre sa place dans un système social et donc à se sentir partie prenante dans les événements de sa vie professionnelle.
5. Celui de *pouvoir d'influence et de pouvoir d'agir* sur son environnement de travail.

Instrumenter cet espace de discussion à l'aide d'outils de communication relationnelle dépasse le cadre de cette thèse mais ouvre des perspectives de recherche ultérieures.

3.3. Proposition d'un modèle heuristique de management du bien-être à travers les espaces de discussion

Maintenant que nous avons spécifié une représentation collective de l'espace de discussion, nous pouvons proposer un premier modèle heuristique de management du bien-être à travers les espaces de discussion.

3.3.1 Proposition d'un modèle heuristique du bien-être

Au terme de cette discussion, nous proposons une ébauche de modèle heuristique d'un management du bien-être au travail reposant sur le triptyque suivant (cf. figure 23) :

- Un niveau minimal *ex ante* de confiance, une proximité physique et fonctionnelle au sien de l'organisation et une volonté affichée de consacrer du temps à une « réflexion en cours d'action » (Schön, 1983).
- La construction effective d'espaces de discussion centrés sur l'expérience de travail, permettant une pratique réflexive sur l'activité dans le but d'une préservation des ressources (Hobfoll, 1989).
- La (re)constitution de collectifs de travail vivants et investis par les acteurs en tant que garant collectif des règles de métier et des genres professionnels, seuls véritable assurance de conserver, voir de développer un *pouvoir d'agir,* lui-même premier rempart contre la souffrance au travail et vecteur d'efficacité et de bien-être.

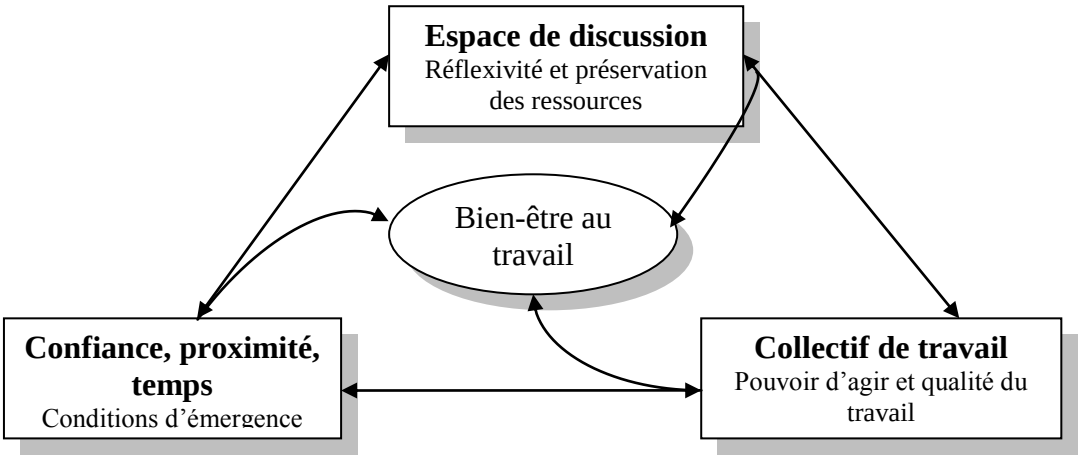


Figure 23 : Modèle heuristique du bien-être au travail

L'hypothèse que nous formulons au terme de cette étude des espaces de discussion est la suivante : **c'est le langage, la « *mise en mots des maux du travail* » au sein d'espaces de discussion qui marque la frontière entre dynamique pathogénique et dynamique salutogénique au travail.**

3.3.2 La dynamique pathogénique se trouve en deçà de la « ligne du langage »

L'*expérience chaotique* du travail, les émotions de plaisirs et de souffrance sont perçues par l'individu comme une énergie puissante mais intraduisible en mots, et donc comme une masse émotionnelle indifférenciée qui ne peut être *dite* ni pensée, encore moins interrogée. Par exemple, la culpabilité, la honte, la colère, jointes à l'incapacité de les reconnaitre ou d'en parler peuvent se somatiser en une douleur physique.

La *douleur physique* - par exemple les trouble musculo-squelettiques (TMS), les maux de dos chroniques… - : à ce niveau l'individu ressent dans son corps les tensions que lui inflige l'intensité de l'expérience de travail. Par exemple, il parle d'un poids sur la poitrine

sans reconnaitre l'angoisse sous-jacente, une démangeaison sans voir le stress intense qui la provoque, un nœud dans l'estomac, des éclairs de douleur… ou toute autre sensation souvent liée à la somatisation d'une émotion déniée ou refoulée.

La *souffrance psychique* –par exemple le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, quand la dépression survient avec ses symptômes de perte d'élan vital, d'absence de plaisir, de repli sur soi et d'absence de projection. Quand c'est la *psyché* qui craque littéralement d'avoir été trop investi de rapports de pouvoir, de domination et d'emprise psychologique (Chateauraynaud, 2006).

Enfin l'*insensibilité émotionnelle* –quand la personne est claquemurée dans ses mécanismes de défense et devient incapable de ressentir quoi que ce soit qu'elle puisse étiqueter comme sentiments, alors même que souvent elle est sous l'emprise d'émotions puissantes – mais refoulées -, que des observateurs empathiques peuvent détecter à partir du visage ou de l'attitude physique. Souvent, si on demande à la personne ce qu'elle ressent, elle peut se sentir déroutée, voir agressée, et répondre qu'elle ne ressent rien que de l'insensibilité et de la froideur. Les émotions, littéralement gelées ou desséchées, sont inaccessibles à sa conscience. Le risque devient alors celui d'un passage à l'acte violent : prise abusive d'alcool, de drogue ou tentative de suicide (Dejours, 2009 ; Karam, 2011).

3.3.3 La dynamique salutogénique se trouve au-delà de la « ligne du langage »

Par l'expression « *au-delà de la ligne du langage* », nous entendons que l'individu a la capacité d'échanger des informations avec autrui sur son vécu positif ou négatif au travail. Ce qui lui ouvre la possibilité de développer une réflexivité sur son activité professionnelle (Schön, 1983) et une conscience des émotions ainsi qu'une finesse à leur propos (Goleman, 1998 ; Steiner, 1996). Pour franchir cette ligne linguistique, il nous faut pouvoir compter sur des échanges transactionnels qui ont lieu dans des espaces de discussion *ad hoc,* où l'individu peut parler de son vécu subjectif de l'expérience de travail, de ses sentiments positifs ou négatifs et être accueilli avec respect et ouverture. Ceci lui permet de progresser dans le sens de la *différenciation,* de l'empathie et de l'interactivité.

- La *différenciation* est une étape à la fois vers la reconnaissance des diverses émotions au travail, de leur intensité et de leur causes, et vers l'apprentissage de la communication à leur sujet. L'individu se trouve à présent capable d'extraire du *chaos émotionnel* de l'expérience et de la vie au travail les émotions spécifiques qui en étaient les constituants (colère, honte, haine, rancœur, excitation, peur, etc.) et de réaliser que, peut-être, « *le sentiment principal est l'amour entrelacé avec une honte ou une haine puissantes, mêlées à une peur tout aussi intense* » (Steiner, 1996 : 36).

- La *causalité* : Au fur et à mesure que l'individu comprend l'exacte composition de ses sentiments, il parvient aussi à mieux prendre conscience des raisons qui l'y amènent : pourquoi une telle angoisse, pourquoi tant de haine, d'où vient cette honte ? C'est à ce niveau qu'on prend conscience du caractère inévitable des connexions émotionnelles entre les personnes, du fait qu'en dépit des affirmations contraires, nous pouvons induire des sentiments chez les autres et réciproquement (Goleman, 1995). L'individu découvre les entrelacs de ses tendances à réagir de telle ou telle manière avec l'impact qu'ont sur lui les actions des autres. Finalement, à ce stade, l'individu devient capable d'explorer et, dans la plupart des cas, de comprendre ce qu'il ressent au travail et pourquoi.

- L'*empathie* : Lorsque l'individu apprend à différencier les émotions, l'intensité avec laquelle il les ressent ainsi que les causes qui l'y amènent, et que sa conscience se fait de plus en plus fine, alors son *intuition* commence à percevoir celle de son entourage professionnel avec une finesse comparable. A ce niveau de conscience émotionnelle, il perçoit intuitivement les sentiments d'autrui et, s'il se trouve dans un contexte de coopération, il peut valider ses intuitions en les vérifiant. Ce processus améliore grandement la précision des perceptions empathiques. De cette manière, chaque individu a tendance a être conscient des émotions d'autrui et de leurs causes tout aussi clairement que des siennes.

  Pour E. Berne (1971) et T. Kahler (1988), l'individu reçoit les signaux émotionnels d'autrui sur un « *canal émotionnel intuitif* » qui est en connexion directe avec sa conscience. Dans l'empathie, il ne calcule pas, il ne doit ni voir ni entendre les émotions des autres, et pas d'avantage y réfléchir : *il les ressent tout comme il*

ressent les siennes. Il en résulte, entre autres, « *une incapacité à ignorer les sentiments de douleur d'autrui ou à en abuser, ce qui comporte des conséquences éthiques et sociales importantes* » (Steiner, 1996 : 37).

- L'*interactivité* : les émotions sont loin d'être des phénomènes statiques : « elles sont chimiques, fluides et protoplasmiques, alors que les pensées sont plutôt électriques, à contour définis, et limités par leur contenant » (Steiner, 1996 : 37). Les émotions se mélangent, disparaissent par gradations insensibles ou au contraire croissent en présence d'autres émotions ou au cours du temps. De ce fait, la conscience de leur manière d'interagir entre elles, à l'intérieur des personnes comme entre les personnes différentes, augmente encore le degré d'intelligibilité que nous pouvons avoir des dynamiques qui agissent à l'intérieur des espaces de discussion (par ex : K. Lewin, 1946, 1959).

A noter que le continuum de conscience émotionnel (figure 24) a pour visée de clarifier les concepts de dynamiques *pathogénique* et *salutogénique* plutôt que d'établir une échelle chiffrée avec des scores clairement définis. Nous avons ajouté, au-delà d'*interactivité*, le stade de la *Présence* (Scharmer, 2009 ; Brown, Ryan, 2003) avec des points d'interrogation pour indiquer que nous ignorons quelles possibilités de développements ultérieurs ces recherches en cours peuvent nous ouvrir dans la progression de la dynamique salutogénique.

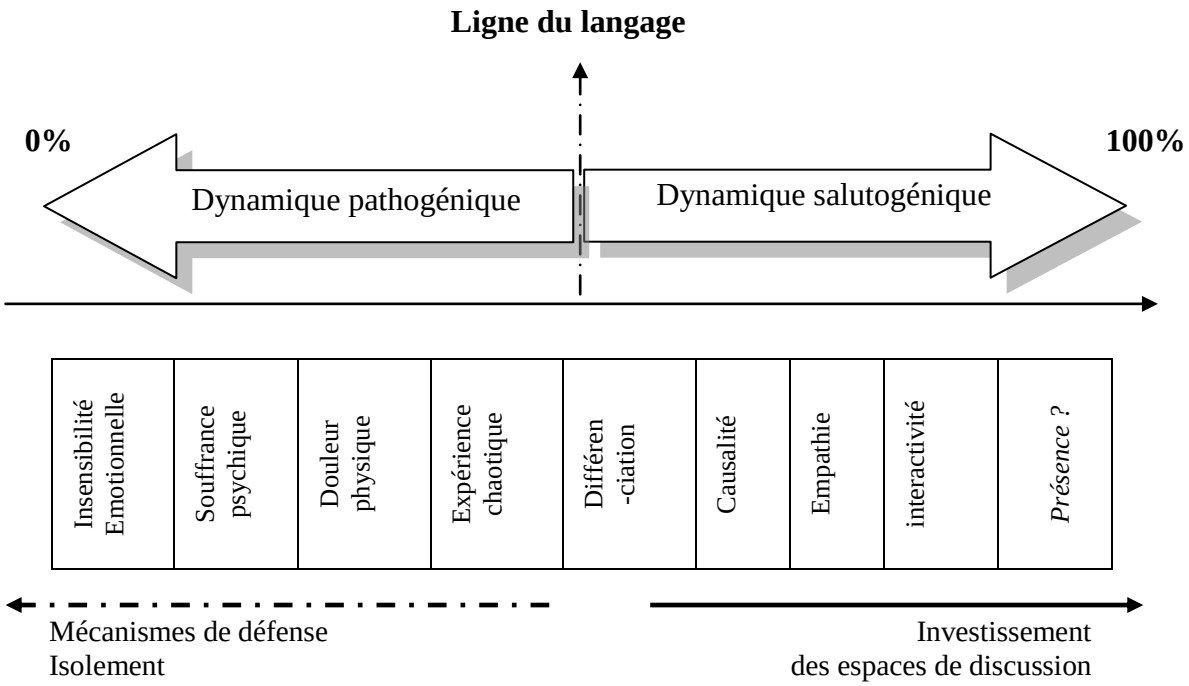


Figure 24 : Dynamiques pathogénique et salutogénique dans le continuum de conscience émotionnelle

En résumé, nous dirions que l'investissement des acteurs dans des espaces de discussion centrés sur le travail permet d'engager une dynamique salutogénique qui rend possible le bien-être et la santé au travail.

Ainsi nous défendons la thèse que ces espaces de discussion contribuent à rétablir et cultiver un bien-être au travail qui passe par le maintien d'un « *bien-faire* » son travail tout en préservant ses ressources personnelles.
L'un des enjeux de la (re)construction de ces espaces de discussion est de restaurer un espace-temps pour « *prendre soin du travail* ».

Conclusion du Chapitre 3

Nous avons présenté dans ce chapitre les propositions concernant les espaces de discussion qui vont guider notre enquête empirique. Nous avons proposé un cadre théorique pour les espaces de discussion en mobilisant les travaux de Moles et Rohmer (1972) sur la proxémique et les coquilles de l'homme. Nous avons caractérisé les conditions d'émergence et de maintien de ces espaces de discussion, à savoir la proximité, la confiance et le temps.

Les espaces de discussion apparaissent comme une dynamique d'apprentissage organisationnel complexe qui doit s'inscrire dans le temps et la proximité physique et fonctionnelle ainsi qu'un certain climat de confiance *ex ante* pour porter ses fruits en termes de préservation des ressources et de construction du bien-être au travail.

Nous sommes en fait face à deux questions se cristallisant dans un même phénomène organisationnel :

- La création d'espaces de discussion centrés sur le travail apparaît comme un choix managérial responsable et porteur de sens pour favoriser une GRH *salutogénique.* Cependant qu'il existe des freins organisationnels importants – effritement des collectifs de travail, montée de l'individualisme, manque chronique de ressources organisationnelles et managériales… -.

- Le maintien d'une proximité géographique et fonctionnelle, l'instauration d'un niveau minimale de confiance *ex ante* et le réaménagement du temps de travail pour redonner toute sa place au dialogue, au lien social, à la controverse professionnel, sont les conditions *sine qua non* de la possibilité d'émergence d'espaces de discussion. Cependant l'*espace de discussion* n'est pas un outil de gestion comme les autres (Detchessahar, 1997, 2007b). Il amène à reconsidérer la dimension communicationnelle des organisations : « *Celles-ci se créent et se transforment au travers d'un ensemble de conversations quotidiennes qui*

> *produisent des textes, c'est-à-dire des artefacts symboliques écrits ou oraux qui conservent des solutions construites dans la communication et pourront servir de guides ou de points d'appui pour des actions ou conversations futures* » (Detchessahar, 2007b : 79)

Il y a sans doute matière à réflexion pour construire des démarches de Recherche-Intervention dans le champ de la santé au travail et de la prévention des RPS : au-delà du diagnostic et des actions de « *gestion du stress individuel* » ou des incantations collectives à la prévention des problèmes psychosociaux, **un travail sur l'animation d'espaces de discussion au sein des collectifs de travail sera envisagé**. Faciliter l'émergence de ces espaces de discussion et contribuer à poser un cadre protecteur en tant que *« tiers de confiance symbolique* », garant des intérêts et du respect de l'ensemble des parties prenantes devient un enjeu de recherche-intervention efficace, afin de contribuer à l'avènement d'une organisation du travail et d'une GRH *salutogéniques.* S'il existe des efforts méritoires récents pour passer de l'évaluation à l'intervention en matière de santé au travail (Abord de Chatillon, Bachelard, 2009 ; Steiler, 2010 ; Holmqvist, Maravelias, 2011), il reste beaucoup à faire, du côté de la recherche académique comme du côté des praticiens pour **intégrer durablement cette approche *salutogénique* dans la gestion quotidienne des Ressources Humaines et le management des organisations**.

Nous défendons l'idée que ce projet de mise en œuvre d'une démarche salutogénique n'est envisageable qu'en s'appuyant sur des espaces de discussion centrés sur l'expérience de travail, ses contraintes ainsi que les ressources individuelles, collectives et organisationnelles, en vue de leur conservation et de leur développement. La figure 25 de la page suivante représente une ébauche de « *modélisation complexe* » (Le Moigne, 1990a) d'une telle mise en œuvre.

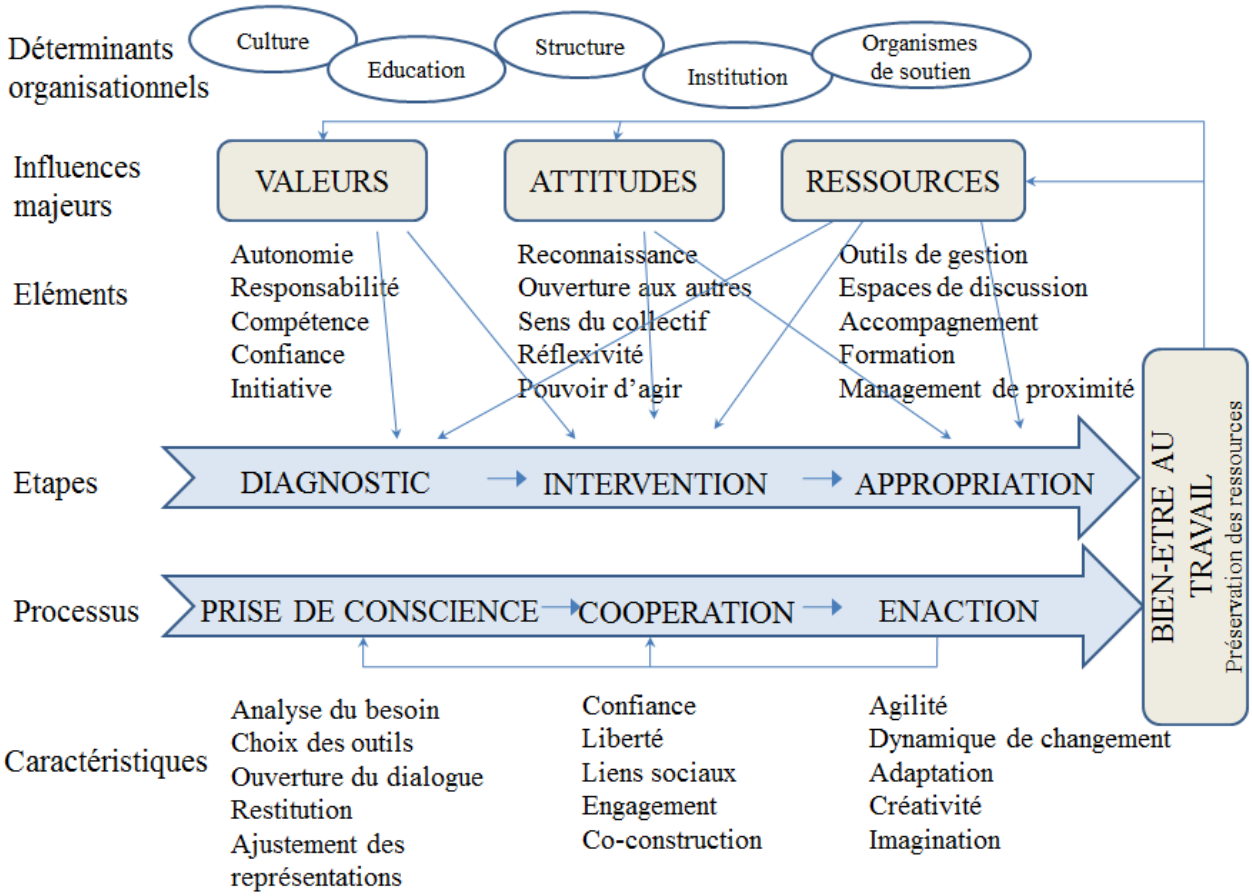


Figure 25 : Synoptique du processus de recherche-intervention de mise en œuvre d'une démarche salutogénique.

Enfin ce chapitre nous a permis de formuler 3 propositions structurantes qui guideront notre enquête empirique :

Proposition P1-L :

En préservant et développant, au sein d'un collectif, son pouvoir d'agir et ses ressources, l'individu contribue ainsi à maintenir ou améliorer son bien-être au travail. Cela passe par l'investissement au sein d'espaces de discussion centrés sur le travail.

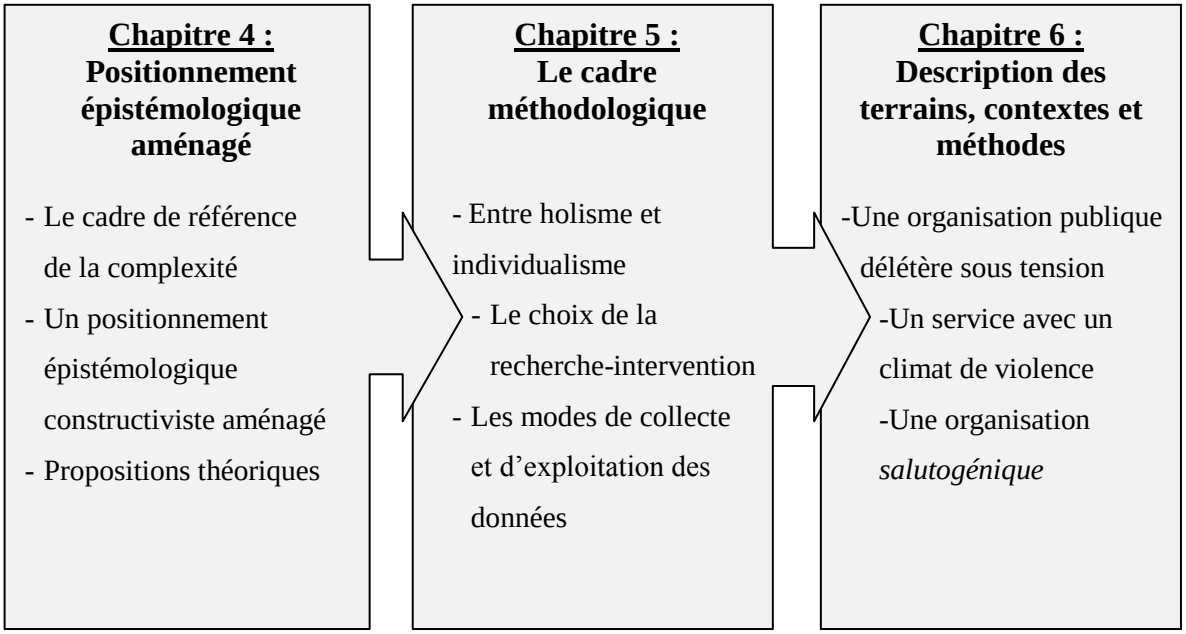
Proposition P2-L :

L'émergence et le maintien d'espaces de discussion au travail passent par la satisfaction de trois conditions : la proximité physique et fonctionnelle, la confiance et le temps.

Proposition P3-L :

Les espaces de discussion sont considérés comme des outils de gestion (Detchessahar, 1997) que nous qualifions de *salutogéniques* dans la mesure où ils participent à la préservation voire au développement des ressources individuelles et organisationnelles en cultivant des controverses sur les règles de métier et le genre professionnel (Clot, 2008).

Partie 2 : Positionnement épistémologique, cadre méthodologique et présentation des différents terrains



Dans la première partie, nous avons tenté de spécifier le concept de bien-être au travail qui nous semblait manquer de clarté dans la littérature en sciences de gestion. Nous avons notamment établi la distinction entre une approche « *pathogénique* » du travail, centré sur le stress et la souffrance et une approche « *salutogénique* » centrée sur la santé et le bien-être. Nous nous sommes clairement positionné du côté de la perspective salutogénique en argumentant sur la pertinence de celle-ci pour les sciences de gestion en générale et la GRH en particulier.

Il est temps maintenant de clarifier notre positionnement épistémologique et notre approche méthodologique pour augmenter la fiabilité des connaissances que nous souhaitons produire afin de servir la communauté scientifique et les praticiens.

C'est l'objet de cette deuxième partie de s'atteler à ce travail de clarification épistémologique et méthodologique ainsi que de procéder à une description des trois terrains d'enquête que nous avons choisi pour mener à bien la dimension empirique de ce projet de recherche.

Nous organisons notre démarche en trois mouvements qui formeront les trois chapitres de cette partie :

1. Nous faisons le point sur le positionnement épistémologique original que nous avons adopté : un constructivisme aménagé. Puis nous faisons un certain nombre de propositions théoriques issues de l'expérience pour nourrir ce positionnement. Lequel s'inscrit clairement dans le sillage de la pensée complexe d'Edgard Morin[1] (Chapitre 4).

[1] Nous nous appuyons notamment sur la *Méthode* (six Volumes de 1977 à 2004) avec une relecture attentive des *Volume 1-La Nature de la Nature* (1977), *Volume 3 – La connaissance de la connaissance* (1986) et *Volume 6 – Ethique* (2004). Ainsi que sur *Introduction à la pensée complexe* (1990) et *L'intelligence de la complexité* (2000).

2. Nous spécifions notre cadre méthodologique en présentant une position originale entre holisme et individualisme et en justifiant notre cadre de recherche-intervention ainsi que nos modes de collecte et d'exploitation de données (Chapitre 5).
3. Enfin nous proposons une description détaillée des terrains, contextes et méthodes qui nous ont servis à réaliser l'approche empirique de cette recherche sur la santé et le bien-être au travail (Chapitre 6).

Chapitre 4. Positionnement épistémologique constructiviste aménagé

Section 1 :
Le cadre de référence de la complexité

- Le cadre de référence
- Les principes d'une connaissance complexe
- Un élargissement du cadre de rationalité

Section 2 :
Un positionnement constructiviste aménagé

- - Le choix d'un positionnement constructiviste aménagé

Le statut du chercheur

- Vers une auto-socio-construction de la connaissance

Section 3 :
Propositions théoriques

- Démarche préalable du chercheur
- Un principe d'homologie
- Des propositions issues d'une logique inductive

« The object of knowledge and the instrument of knowledge cannot be legitimately be separated, but must be taken together as one whole. »

Niels Bohr

Cette recherche a pour but de décrire, comprendre et expliquer les phénomènes de bien-être au travail pour aider les acteurs confrontés à des problèmes psychosociaux au sein de leur organisation.

Cette thèse suit un cheminement en spirale. Elle est partie d'un questionnement sur la souffrance et le bien-être au travail. Elle se déploie à travers une tentative de réorganisation conceptuelle et théorique en chaîne qui débouche sur un niveau épistémologique et paradigmatique en proposant un modèle de management du bien-être au travail.

Ce travail qui consiste à passer d'une *thématique* à une *problématique*, c'est-à-dire à une question précise à laquelle le chercheur désire apporter une tentative de réponse argumentée, passe inévitablement par une réflexion de nature épistémologique.

L'épistémologie, du grec *επιστήμη* (*épistémê*) - « *connaissance* », « *science* » - et *λόγος* (*logos*) - « *discours* » - est une analyse de la connaissance produite par le chercheur, elle constitue un retour, parfois critique, sur la constitution de connaissances valides, sur leur formation et leur légitimité. La réflexion épistémologique est consubstantielle à un travail de recherche (Martinet, 1990). Elle accompagne le chercheur dans sa démarche en tenant le rôle d'une *assurance qualité* (Savall, Zardet, 2004). L'enjeu du travail de réflexion épistémologique et méthodologique est bien d'améliorer la cohérence et la rigueur de notre projet de recherche en nous référant à des *paradigmes*[1] et des cadres conceptuels permettant d'articuler une conceptualisation théorique complexe et une démarche empirique constructiviste pragmatique et respectueuse d'une éthique de la recherche conforme à nos valeurs (Martinet, 2007 ; Verstraete, 2007).

[1] Cf. Lexique en Annexe 1.

Notre objectif de recherche se situe dans une meilleure perception du phénomène du bien-être subjectif au travail, en GRH, fondée sur une observation et une interprétation la plus exhaustive des phénomènes de bien-être et de souffrance au travail. La prégnance des variables qualitatives et subjectives, nous invite à prendre soin de notre positionnement épistémologique et de sa cohérence avec l'instrumentation méthodologique proposée.

D'aucun affirmeront que la scientificité des connaissances et des concepts proposés est délicate car notre objet d'investigation est le *bien-être au travail*[1] des acteurs, dont la schématisation sous forme d'un modèle formel et universel semble très difficilement concevable. Dans la dénomination de l'objet même de notre recherche, « *le bien-être au travail* », se pose la question de la subjectivité – tant celle des acteurs que celle des chercheurs - et de l'objectivité nécessaire à la scientificité. Le plus souvent, la subjectivité est perçue comme un biais, comme relevant d'un domaine irrationnel, opposé à l'investigation raisonnable propre à la démarche scientifique. Les sciences de gestion préfèrent poser la question de la mesure des phénomènes. Cependant, malgré toute la rigueur dont le chercheur fait preuve, les mesures restent des approximations. La dimension humaine des phénomènes que nous observons semblent rendre très difficile toute mesure objective (Dejours, 2003). La mesure fidèle et exacte du phénomène psychosocial paraît extrêmement difficile, compte tenu également de l'interférence de l'observateur humain sur le sujet humain observé (Gollac, 2009).

Dans le cadre plus général des sciences humaines et sociales, nous rejoignons G. Devereux (1980) qui soutient la thèse que le principe méthodologique classique commandant au chercheur de tout mettre en œuvre pour considérer ce qu'il observe d'un point de vue strictement objectif est non seulement vain, mais surtout contreproductif en sciences humaines et sociales. Pour G. Devereux (1980), la **«*subjectivité* » du chercheur**, au lieu d'être considérée comme une source d'erreur, doit donc être envisagée **comme une ressource**, si ce n'est la ressource première, dont dispose le chercheur en sciences humaine.

[1] Ce concept fait référence à une dimension *subjective* comme nous l'avons vu dans le chapitre 2.

G. Devereux, en envisageant la subjectivité inhérente au chercheur comme une « *pierre angulaire de toute science du comportement* », rejoint E. Morin (2008) : *« Toute connaissance comporte des caractères individuels, subjectifs et existentiels. Les idées que nous possédons nous possèdent. Notre attachement à nos idées, bien qu'il ne se réduise pas à ce seul aspect, a un caractère passionnel/existentiel. Comme toute passion, la passion de la connaissance peut susciter un engagement de tout l'être. Comme tout amour, l'amour de, dans, pour, avec la vérité peut procurer les jouissances les plus exaltées et peut conduire à l'extase.[…]*
[Le chercheur] doit se méfier de ce qui le fait jouir psychiquement et chercher la vérité "au-delà du principe de plaisir". Il doit analyser son idiosyncrasie intellectuelle et la signification de ses obsessions cognitives ; il doit tenter d'élucider ses propres questions anxiogènes et ses propres réponses apaisantes. La nécessité d'une auto-analyse, qui engloberait mais dépasserait l'investigation psychanalytique, s'impose pour chacun et pour tous, y compris les hautes autorités, intellectuelles et universitaires, qui devraient les premières se soucier d'un tel auto-examen. » (Morin, 2008 : 1330-1331).

Nous devons nous efforcer par notre positionnement épistémologique et notre approche méthodologique d'augmenter la fiabilité des connaissances que nous souhaitons produire afin de servir la communauté scientifique et les praticiens en Gestion des Ressources Humaines.

Dans un premier temps nous expliciterons notre cadre de référence qui se situe du côté de la complexité (Section 1). Puis nous tracerons les conséquences de ce cadre sur le positionnement épistémologique constructiviste aménagé que nous avons choisi d'adopter (Section 2). Enfin nous faisons un certain nombre de propositions théoriques issues de l'expérience qui visent à nourrir notre positionnement (Section 3).

1. Le cadre de référence de la complexité

> « *Si la complexité est non la clé du monde, mais le défi à affronter, la pensée complexe est non pas ce qui évite ou supprime le défi, mais ce qui aide à le relever, et parfois même à le surmonter.* »
>
> Morin (1990), *Introduction à la pensée complexe.*

1.1. Les principes d'une connaissance complexe

Dans *La Méthode,* Edgard Morin (2008), a tenté de relever le défi qu'est la complexité pour la connaissance. Il a élaboré les principes d'une connaissance complexe, puis, plus amplement, d'une pensée complexe en proposant trois principes :

- Le principe ***dialogique***[1] : qui est l'unité complexe entre deux logiques, entités ou instances complémentaires, concurrentes et antagoniste qui se nourrissent l'une de l'autre, se complètent mais aussi s'opposent et se combattent.
- Le principe de ***récursivité organisatrice*** : qui consiste en tout processus en boucle dont les produits et/ou les effets sont nécessaires à sa propre production ou sa propre causation.
- Le principe ***hologrammique*** : Un hologramme est une image où chaque point contient presque la totalité de l'information sur l'objet représenté. Le principe hologrammique signifie que non seulement « *la partie est dans le tout* », mais que « *le tout est inscrit d'une certaine façon dans la partie* ». Ainsi, il en est de la cellule qui contient en elle la totalité de l'information génétique, ce qui permet en principe le clonage. Par exemple, l'image d'une société ou d'une organisation, en tant que tout, est présente en l'esprit de chacun des individus, *via* sa culture.

Nous ne plongerons pas plus loin dans ces concepts en exposant ce que Morin (2008) entend par « *complexité bio-anthropologique* » ou par « *hyper-complexité socio-culturel* », car cela nous conduirait à une deuxième thèse qui n'a pas sa place ici, mais il nous semblait dommageable de priver le lecteur de cette « *reliance* » cardinale entre notre travail de recherche et la pensée, qui a été si féconde pour nous, d'Edgard Morin.

[1] Morin (2008) distingue la dialogique de la dialectique hégélienne. « Chez Hegel, les contradictions trouvent leur solution, se dépassent et se suppriment dans une unité supérieure. Dans la dialogique, les antagonismes demeurent et sont constitutifs des entités ou phénomènes complexes. » (Morin, 2008 : 2432)

Selon J. Ladrière (1995), serait scientifique tout savoir qui réussit à inscrire ses pratiques, constructives, déductives, expérimentales ou interprétatives dans le cadre d'un jeu réglé de transformations régies par des schémas formels. Dans cette perspective les sciences de l'organisation posent problème, en tant qu'elles s'intéressent aux systèmes de comportements et d'actions individuels et collectifs, pour lesquels l'aspect formel s'avère délicat à montrer. Nous rejoignons la perspective de d'E. Morin (1986) et de J.L. Le Moigne (1990a, 1990b, 1993) qui parlent de sciences de la complexité pour définir ces « *nouvelles sciences*[1] » qui sont dites *herméneutiques*, en ce sens qu'elles cherchent à fournir un cadre cohérent dans lequel les significations des comportements et des agissements humains trouvent une interprétation valable.

1.2. Un positionnement épistémologique complexe

Le choix de notre sujet et la manière dont nous souhaitons le traiter sont influencés par notre cadre de référence et par notre passé professionnel. Nous nous trouvons dans la position schizophrénique, décrite par E. Morin (1990 : 148) et mise en travail par S. Foliard (2008), avec l'incompatibilité d'une vision du vécu et la vision dite scientifique.

Ce programme de recherche sur le management du bien-être au travail apparaît comme la résultante de notre histoire, de l'objet de notre recherche, au sens épistémologique et de la méthode d'appréhension du réel que nous souhaitons développer, complétée par les idées qui sont les nôtres. De nombreux auteurs ont mis en évidence l'importance du cadre idéologique de référence. Ainsi Jean Piaget (1977 : 81) écrit-t-il qu' *« un homme de science n'est jamais un pur savant, mais il est toujours également engagé en quelques positions philosophiques ou idéologiques* ». Pour Piaget, il est nécessaire d'assumer les difficultés issues de la relation circulaire sujet-objet pour en éviter les écueils : déformation, présupposition, influence de l'histoire antérieure.

[1] Par opposition aux sciences empirico-formelles qui offrent une représentation parfaitement claire du monde et donc des phénomènes qui le traversent et qui visent à l'établissement de théories explicatives ou prédictives pour lesquelles l'expérimentation apporte validation ou réfutation.

Nous sommes conscients, avec Devereux (1980) et Thiétart (1999), que le chercheur ne peut pas être indépendant de ses connaissances antérieures et qu'il ne peut pas en faire «*table rase*» pour explorer un phénomène. La frontière entre les connaissances à découvrir et les éléments vécus n'est donc pas nette et la proximité entre notre objet de recherche et la personnalité, le vécu du chercheur, si elle est une ressource précieuse pour l'investigation en profondeur d'un phénomène aussi complexe, constitue également une source de biais potentiel. Notre histoire professionnelle de praticien des organisations et notre posture actuelle de chercheur peuvent être considérées comme des ressources plutôt qu'un piège ou un obstacle. En effet, notre expérience nous permet d'avancer des propositions, de formuler des intuitions qui, corroborées par le terrain, donnent des hypothèses à tester dont les résultats peuvent être triangulés par la littérature.

Si aucun chercheur ne peut prétendre mener un travail en sciences sociales sans être influencé par des éléments personnels (Miles, Huberman, 2003), tout l'enjeu de ce travail de réflexion épistémologique et méthodologique est de développer une investigation scientifique, en ayant une réflexion autocritique et autoréflexive : «*Nous voyons que le progrès même de la connaissance scientifique nécessite que l'observateur s'incluse dans son observation, que le concepteur s'incluse dans sa conception, en somme que le sujet se réintroduise de façon autocritique et autoréflexive dans sa connaissance des objets.* » (Morin, 1990b : 29).

> Cette réflexion épistémologique permet d'expliciter les présupposés, les fondements théoriques voir doctrinaux, de mettre à niveau de conscience les modèles du social, de l'humain, de l'organisation, de l'économique, du politique que charrient les instruments de gestion, fussent-ils les plus techniques en apparence.

Elle est d'autant plus capitale que la gestion est avant tout production et utilisation d'artifices, de signes, de symboles. Et pour Martinet (1990), « *cette production doit s'auto-contrôler et autoriser le contrôle extérieur sauf à sombrer et surtout à étouffer les entreprises sous l'amoncellement chaotique, et bientôt dénué de sens, d'artifices de plus en plus "sophistiqués" et de moins en moins efficaces ou pire encore, à se faire le gant brodé du scientisme de la seule manipulation des hommes.* » (Martinet, 1990 : 10). Notre intention est bien d'**éviter de tomber dans un réductionnisme mutilant la complexité de notre objet de recherche**.

1.2.1. La perception d'une réalité qui est construite et interprétée

Notre positionnement épistémologique découle d'une appréciation personnelle pour le courant phénoménologique dont nous avons présenté une dimension dans le chapitre 3. Nous proposons une représentation de notre position sur le continuum développé par Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) dans la figure 26 de la page suivante.

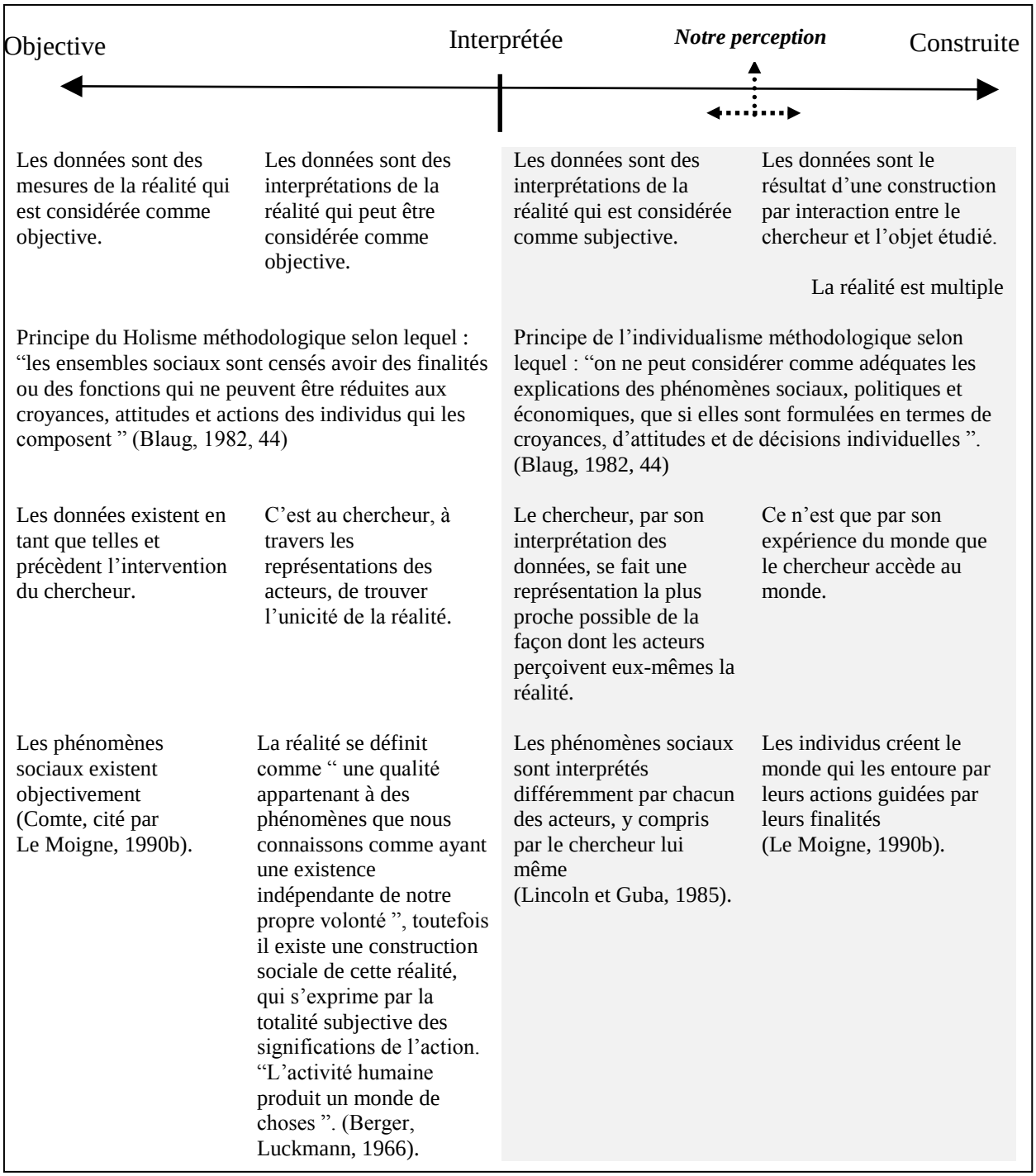


Figure 26 : La perception de la réalité

Source : adaptée de Mbengue, Vandangeon-Derumez (1999)

S'il n'est pas question de nier la pertinence et l'intérêt du modèle hypothético-déductif empiriquement « *validé* » sur un échantillon « *représentatif* », nous allons cependant privilégier un « *pluralisme méthodologique contrôlé* » reposant sur un travail conceptuel argumenté, sur l'explicitation de nos présupposés, sur la cohérence et l'efficacité de notre positionnement épistémologique aménagé ainsi que sur la lisibilité de nos méthodes d'investigation empirique (Martinet, 1990 : 23).

Si nous entendons les critiques de V. de Gaulejac (2005) relatives à ce qu'il appelle l'*idéologie gestionnaire*, nous répondons avec Martinet (1990) que la connaissance en gestion est forcément *finalisée.* Car, à la différence de la connaissance en sociologie, elle a vocation à être *opérationalisable,* c'est-à-dire propositionnelle vis-à-vis d'une communauté de praticiens gestionnaires. Elle a donc, *de facto,* une dimension normative (ou encore *projective*, c'est-à-dire à visée de transformation), ne serait-ce que par les concepts qu'elle forge, les visions dans lesquelles elle s'inscrit… S'il n'y a pas lieu de le déplorer, il nous semble nécessaire de l'expliciter et d'en clarifier les sous-jacents théoriques, épistémologiques ainsi que les dimensions éthiques (Verstraete, 2007). Cette explicitation représente même un critère irréductible de scientificité.

Nous pensons, avec A.-C. Martinet (1990), que les sciences de gestion, plutôt que de mimer des procédures méthodiques prétendument utilisées par les sciences mieux établies, doivent se forger leur propre épistémologie, adaptée à leurs intentions et aux objets qu'elles étudient et conçoivent. Or, pour paraphraser Kaufmann (2004), les sciences de gestion ont trop souvent *une âme solitaire* et se présentent en oubliant les liens qui les ont constituées, alors qu'elles s'inscrivent souvent dans un long cheminement intellectuel, dont il est dommageable de priver les étudiants. La gestion a sans doute intérêt à lutter contre sa propension à l'amnésie, ne serait-ce que pour mieux appréhender les contingences de l'histoire qui ont pu présider à telle ou telle production de connaissance[1].

[1] Dans le cadre de cette lutte contre l'amnésie, on pense par exemple au travail de synthèse historique opéré par O. Aktouf (2006), *Le management entre tradition et renouvellement,* notamment la section 1 qui propose une analyse historique et critique des théories classiques du management, de ses origines, fondements, interprétations et abus (p.13-168), ou à J. Rojot (2005), *Théorie des organisations,* ed. Eska.

1.2.2. Un élargissement du cadre de rationalité

Pour contribuer au renouvellement des méthodes et des épistémologies, les sciences de gestion doivent s'efforcer de corriger l'*erreur de Descartes* (Damasio, 1995) car « *ce qui importe est la construction d'énoncés raisonnables, communicables, discutables (disputables ?) par le double jeu de l'expérience (plus que de l'expérimentation) et de l'exercice des logiques.* » (Martinet, 1990 : 27).

La figure 27 de la page suivante d'A. Giré (1988) propose une schématisation synthétique de l'espace de la raison, issue de la pensée grecque qui se structure selon deux axes :

- Un axe vertical Aristote/Socrate opposant le « *physicien* » intéressé par la nature du monde (manipulant tour à tour la *techné* d'Archimède et la *mathema* de Pythagore) et le *maïeuticien* qui tente d'accoucher les esprits des pensées qu'ils contiennent sans le savoir.
- Un axe horizontal Ulysse/Platon qui oppose le pôle pragmatique gouverné par l'activité, qui emprunte à l'intelligence rusée du renard (la *métis*) et le pôle spéculatif tourné vers la contemplation des idées, où la raison tend à s'affirmer au dessus du monde.

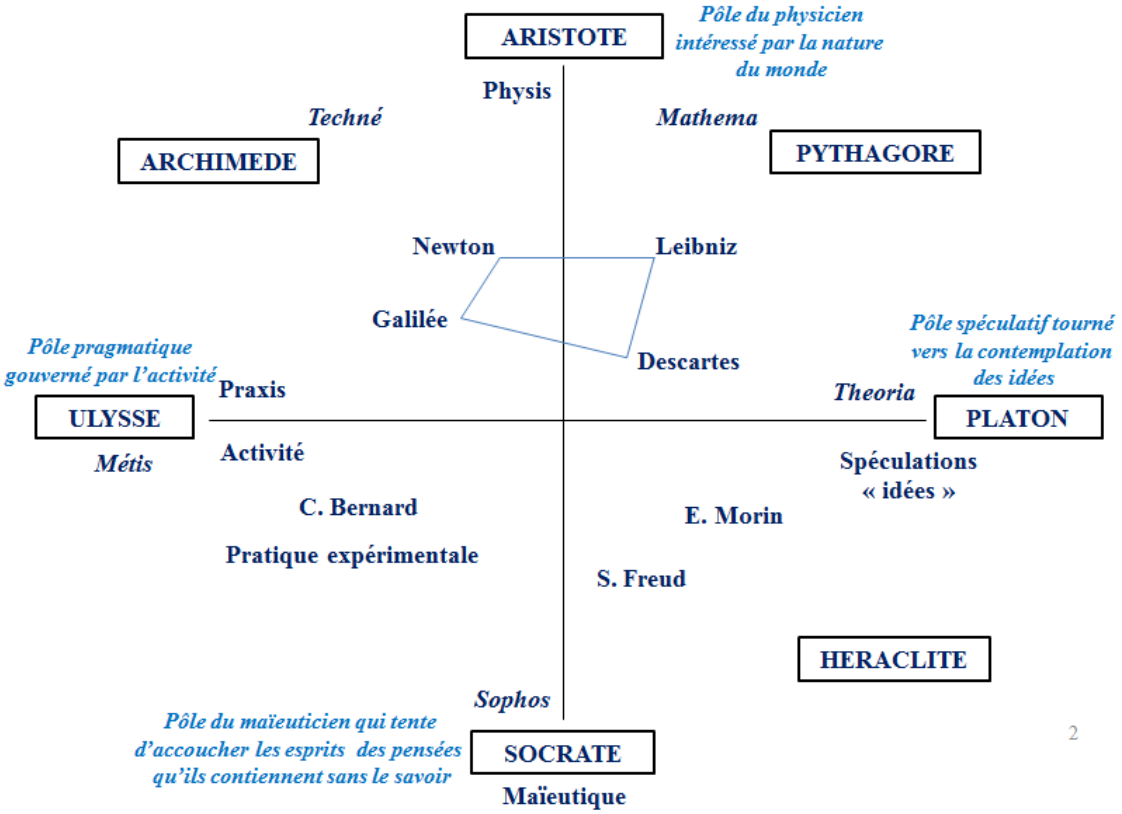


Figure 27 : Cadrant épistémologique issu de la pensée grecque

d'après Giré (1988), in Martinet (1990) p. 26

Giré (1988) dessine sur cette carte la fermeture opérée par le quadrilatère Galilée-Descartes-Newton-Leibniz au XVIème et XVIIème siècle qui institue ce qui sera considéré durablement comme la méthode scientifique : *principe de raison, démarche déductive, séparation sujet/objet, simplification, unité des sciences, géométrie analytique, paradigme mécaniste…* Et selon lui, le courant, jusqu'ici largement dominant de la science, articule la méthode de Descartes et la méthode expérimentale héritée de Claude Bernard, non sans disputes et controverses (Martinet, 1990). Il a fallu attendre les années récentes pour que ce cadre d'interprétation scientiste soit sérieusement remis en question. Nous aimerions invoquer ici pour illustrer notre propos l'image des miroirs de la connaissance utilisée par J. Hamburger (1984). Tout se passe comme si notre vision du monde extérieur n'était qu'un reflet conçu par notre cerveau, informé par le truchement de nos sens et des dispositifs scientifiques conçus par l'homme. J. Hamburger (1984) nous invite à imaginer le monde derrière nous, que nous ne pouvons l'apercevoir que par une série de miroirs plus ou moins déformants. Certains grossissant tellement au point de voir des détails infiniment petits ; d'autres, à l'inverse, rapetissant, et nous montrant que des grands ensembles ; d'autres enfin ne modifiant pas

l'ordre de grandeur, mais en donnant des vues différentes selon la configuration du miroir. La proposition est que l'équivalent de ces miroirs existe dans la recherche scientifique : ce sont les *méthodes d'étude.* Et pour J. Hamburger, ce que nous ont appris les découvertes scientifiques récentes, c'est que la réalité n'a rien d'absolu et qu'elle dépend de l'observateur et de ses instruments d'observation. La réalité « *traduit seulement le résultat d'une sorte de dialogue entre le monde extérieur et l'observateur, plusieurs images du monde peuvent exister selon les instruments intellectuels et techniques auxquels on a recours.* » (Hamburger, 1985).

1.2.3. Notre cadre de référence : la complexité

La production de recherche est orientée par un jeu de relations entre cinq pôles imbriqués (Levy-Tadjine, 2004) que nous articulerons dans les deux premières sections de ce chapitre (cf. figure 28).

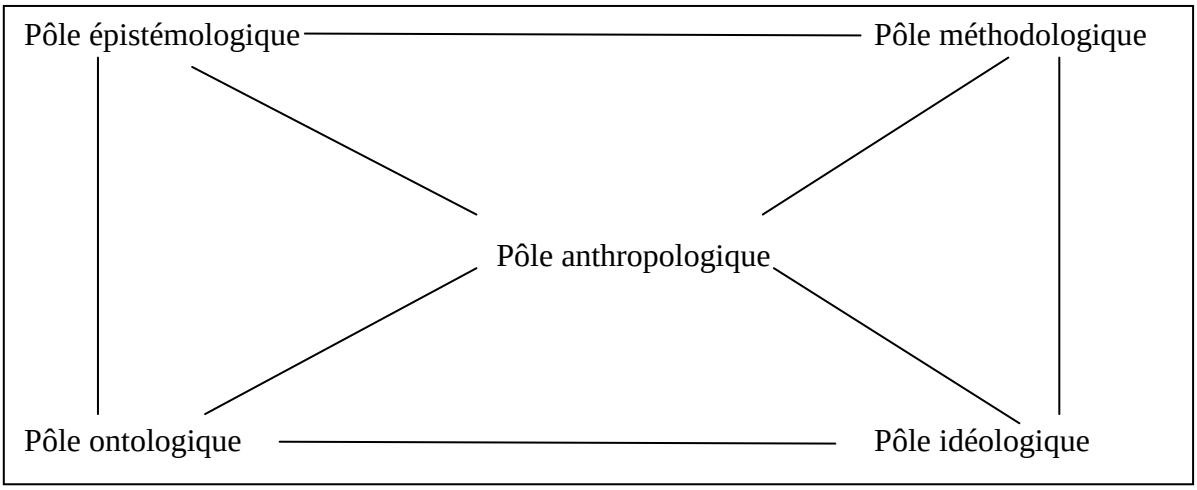


Figure 28 : les cinq pôles de production de la recherche

(d'après Levy-Tadjine, 2004, p. 149)

Le projet de recherche est une confluence entre :

- une manière de définir un objet/projet de recherche (pôle épistémologique) ;
- un ou plusieurs modes d'appréhension du réel mis en œuvre par le chercheur (pôle méthodologique) ;
- le choix voir la construction d'une forme de réalité observable et transformable (pôle ontologique) ;

- les théories de référence et les valeurs du chercheur (pôle idéologique) ;
- l'expérience du chercheur (pôle anthropologique).

Si le paradigme dominant en gestion est le positivisme incarné par la démarche hypothético-déductive, des critiques de plus en plus en vives ont émergé à son encontre (Le Moigne, 1990b, 1995 ; Simon, 1986 ; Morin, 1986, 1990 ; Avenier, 2010). Ainsi en économie, l'un des courants les plus représentatifs de cette critique semble être le courant de l'économie des conventions (Levy-Tadjine, 2004) qui postule l'intersubjectivité des rapports économiques et intègre notamment l'intersubjectivité du chercheur avec son objet de recherche, le corps social (Von Hayek, 1952). Dans le paradigme positiviste, la fonction de la science est de proposer des explications aux phénomènes observés, grâce à la découverte de corrélations, de relations causales existants entre ces derniers[1] (Girod-Seville, Perret, 1999). Dans cette perspective, la réalité existe et n'est pas problématique et l'élaboration d'un projet de recherche semble élémentaire : on définit l'objet d'étude à partir de l'identification de lacunes ou d'incohérences dans les théories explicatives de la réalité, ou entre les théories et les faits, on conduit une recherche positiviste qui doit amener des résultats visant à combler ces insuffisances ou contradictions dans le but d'accroître la connaissance de la réalité. Si ces principes peuvent éventuellement s'accorder aux sciences « *dures* » qui travaillent essentiellement sur des données « *froides* », ils nous semblent inadéquats pour étudier un phénomène psychosocial tel que le bien-être au travail.

Pour Girin (1980), l'homme participe activement à la construction des phénomènes organisationnels, qui sont en constante évolution sous l'action des individus et des collectifs de travail. Pour David (1999), l'approche constructiviste est tout a fait légitime pour le chercheur en gestion. Le chercheur constructiviste tient compte de la complexité des organisations et ne considère pas la connaissance comme la recherche d'une « *représentation iconique d'une réalité ontologique* », mais comme la recherche de manières de se comporter qui conviennent, en s'intéressant à ce que « *l'homme connaît en le construisant, en le formant par ses actions* » (Von Glasersfeld, 1988 : 41).

[1] Ces connexités accèdent au statut de lois scientifiques lorsqu'elles sont suffisamment étayées par l'observation. Elles autorisent dès lors la prédiction sur des événements attendus dans un contexte défini. Si le scientifique parvient à contrôler les circonstances, le scientifique va jusqu'à provoquer la survenance des événements.

Le chercheur constructiviste postule que la réalité est *psychosocialement construite* plutôt que déterminée objectivement[1]. Si l'on pousse le trait, nous pourrions dire que le bien-être au travail n'existerait que par la structuration réalisée entre le chercheur et les acteurs de l'organisation.

[1] Différents points de vue constructivistes coexistent : pour Piaget (1977), c'est l'*expérience sensori-motrice* qui est centrale, pour Berger et Luckmann (1966), c'est l'*intersubjectivité* qui joue un rôle central dans la co-construction de sens commun, pour Varela (1989), c'est l'*enaction* qui se fonde sur le caractère indissociable de la perception et de l'action.

2. Un positionnement constructiviste aménagé

La communauté des chercheurs en sciences de gestion est fortement marquée par le dualisme positivisme-constructivisme, ce qui pose donc la question du choix de l'épistémologie (Savall, Zardet, 2004 ; Krief, 2005 ; Avenier, 2010). Cette controverse est encore plus complexe dans le domaine des sciences sociales, car la production de connaissances scientifiques s'élabore au sein d'une relation entre sujets. Ainsi, se pose la question tant de la subjectivité du chercheur, que de celle de l'acteur de l'organisation, *sujet* et *objet* de la recherche.

2.1 Un choix de positionnement épistémologique constructiviste aménagé

Y. Giordano (2003) estime que l'objectivité est un mythe dans le cadre d'une recherche qualitative qui relève d'une épistémologie constructiviste. D'une part, parce que le chercheur ne peut faire abstraction de ce qu'il est, de ses valeurs, mais encore plus, il renvoie une image à l'observé qui l'incite à modifier son comportement (Krief, 2005). L'individu n'est pas que lui-même, *« une hétérogénéité s'insère dans son unicité »*, il a besoin du regard de l'autre pour s'instaurer pleinement sujet (Arendt, 1972 ; Ricœur, 1990). D'autre part, parce que même dans les sciences de la nature, dites sciences « *dures* », l'observation et la mesure ne sont pas neutres. L'acte même de mesurer perturbe la mesure. Nous pensons, avec Krief (2005), que toutes les recherches sont ainsi soumises à des lois de perturbations, qui sont inhérentes à l'action d'observer ou de mesurer.

Notre choix de positionnement épistémologique repose sur notre sensibilité vis-à-vis des concepts de réalité, d'ontologie, de monde social et de relation entre sujet et objet d'étude. Nous pensons, avec R.-A. Thiétart (1999), que le rattachement à un paradigme radical au sens de Kuhn (1962) n'est plus une condition *sine qua non* de validité des connaissances produites mais que **le chercheur choisit souvent d'aménager le cadre épistémologique de sa recherche** (Mbengue, Vandangeon-Derumez, 1999). Malgré cette latitude, le chercheur doit décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases de

condensation et d'analyse des données collectées afin d'assurer la validité interne de sa recherche qualitative (Girod-Séville, Perret, 1999). Le choix d'un positionnement épistémologique aménagé ne simplifie pas pour autant le travail du chercheur, qui doit préciser et justifier les options retenues.

Notre démarche née de notre expérience de praticien en GRH influence le choix d'un positionnement épistémologique de deux manières :

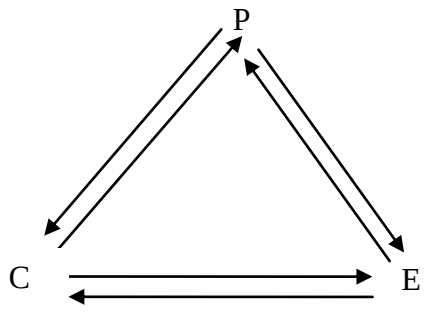
- Nous pensons que notre objet de recherche, la santé et le bien-être au travail relèvent de la complexité, de la contingence et d'une interprétation, voir d'une construction de la réalité, qu'il est fortement lié à un contexte personnel, organisationnel et institutionnel.

- Nous bénéficions d'un stock d'informations (théories, grilles de lecture…) qui nous influence fortement dans nos propositions et notre observation du terrain si bien qu'une démarche strictement inductive n'est pas possible. De l'enquête sur le terrain, nous attendons des éléments moteurs de notre recherche et c'est cette part de connaissance non scientifique qui rendra possible la création théorique. En cela, nous nous sentons très proche d'E. Morin (1990b : 173) lorsqu'il défend l'idée d'un « *noyau non scientifique dans toute théorie scientifique* ». Toute notre vigilance dans le travail d'enquête consiste à nous démarquer de ce que nous connaissons, afin de capter des éléments nouveaux que nous méconnaissons.

Enfin la croyance «*qu'à chaque instant, par le regard que je porte sur les choses, les gens et sur moi-même, je contribue à créer mon monde »* tend à nous rapprocher d'une position constructiviste que nous tenons à aménager (cf. figure 24 précédente).

Les données que nous collectons concernent le ressenti des salariés et leur perception d'une souffrance ou d'un bien-être au travail. Ce sont bien des éléments *subjectifs*, *individuels* et *contingents*, des « *interprétations de la réalité* ». Plutôt que d'essayer de trouver des régularités objectives dans les différents éléments que nous étudions et de postuler une unicité de la réalité, nous préférons travailler à partir des représentations et ressentis singuliers des acteurs.

Sans nous inscrire complètement dans la théorie sociocognitive d'A. Bandura (1986) qui propose une conception transactionnelle du soi et de la société selon laquelle les *facteurs personnels internes*[1], les comportements et l'environnement opèrent tous comme des facteurs en interaction qui s'influencent réciproquement (cf. figure 29), notre positionnement fait clairement écho à cette théorie.



P **: facteurs personnels** internes sous forme d'événements cognitifs, émotionnels et biologiques.

C : **comportement** (*patterns* d'action effectivement réalisées et schémas comportementaux).

E : **environnement** (propriétés de l'environnement social et organisationnel, contraintes qu'il impose, stimulations et ressources qu'il offre et réactions qu'il entraîne aux comportements).

Figure 29 : La causalité triadique réciproque

(Source : adapté de Bandura, 2007)

Bien-sûr, le fait qu'il y ait réciprocité ne signifie pas que ces trois groupes de facteurs aient le même impact. Leur influence relative peut varier selon les contextes professionnels et les activités du sujet. Les influences respectives des facteurs directement imputables à l'individu ou à l'environnement social, qui font l'objet de débats depuis longtemps sont ici traitées de façon indissociable, dans une perspective proche des traditions de la psychologie matérialiste, de Wallon à Vygotski (1934). Nous nous sentons également proche de la perspective de Bandura (2007) et Giddens (1984) pour qui « ***les individus sont à la fois producteurs et produits de leur société*** ». L'adaptation et le changement humain sont enracinés dans des systèmes sociaux. Les sujets sont donc à la fois les produits et les producteurs des structures sociales, qui sont elles-mêmes vues comme à la fois un produit et une cause de l'action individuelle. Les individus contribuent à leur fonctionnement psychosocial par des

[1] Sous forme d'événements cognitifs, émotionnels et biologiques, et leurs perceptions par le sujet ; en particulier les perceptions personnelles d'efficacité (ou de compétence), les buts cognitifs, le type d'analyse et les réactions affectives vis-à-vis de soi-même.

mécanismes d'agentivité personnelle, dont le plus important et le plus répandu est le « *sentiment d'auto-efficacité*[1] » (Bandura, 2007 : 12).

2.2 Le statut du chercheur par rapport à son objet de recherche

Pour mener cette réflexion épistémologique qui permet au chercheur de renforcer la densité et la cohérence de son discours en lui donnant une légitimité scientifique et une validité tant au niveau des résultats que de leur formation (Martinet, 1990), nous allons dans un premier temps spécifier la relation circulaire sujet-objet, puis, dans un deuxième temps, spécifier le positionnement constructiviste de cette recherche.

2.2.1. La relation circulaire sujet-objet

Avant de rentrer dans une approche détaillée de notre positionnement épistémologique, il nous a paru nécessaire de réfléchir sur l'impact de notre expérience sur la qualité de notre production de connaissances et sur notre statut de chercheur par rapport à notre objet de recherche. Pour Devereux (1980), il ressort que l'introspection connaît une certaine validité dans certains champs scientifiques en sciences sociales, mais que son utilisation stricte est insuffisante.

J. Piaget (1972) fait l'étude des divers aspects de la relation circulaire sujet-objet :
« *Le fait d'être à la fois sujet crée, dans le cas des sciences de l'homme, des difficultés supplémentaires […] La frontière entre le sujet égocentrique et le sujet épistémique est d'autant moins nette que le moi de l'observateur est engagé dans les phénomènes qu'il devrait pouvoir étudier du dehors. […] Dans la mesure même où l'observateur est engagé et attribue des valeurs aux faits qui l'intéressent, il est porté à croire les connaître intuitivement et sent d'autant moins la nécessité de techniques objectives.* »

(Piaget, 1977 : 47).

[1] Cf. Définition en annexe 1. Pour A. Bandura, les hommes sont peu incités à agir s'ils ne croient pas que leurs actes peuvent produire les effets qu'ils souhaitent. Les individus guideraient ainsi leur existence en se basant sur la croyance en leur efficacité personnelle. « *L'efficacité personnelle perçue concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités*. » (Bandura, 2007 : 12)

Le problème de la subjectivité inhérente au chercheur peut-il devenir un *« levier du procès de connaissance* », pour reprendre une formule de Devereux (1980) ? Pour cela, le chercheur doit essayer en permanence de clarifier la frontière souvent flou entre les connaissances à découvrir et les éléments vécus, afin que l'observation ne soit pas l'occasion d'une réactivation d'événements vécus, source de déformation de l'observation en la colorant d'un ressenti agréable ou désagréable.

> La proximité entre notre objet de recherche et le vécu, la personnalité du chercheur peut être source de biais potentiels. L'objet de cette réflexion épistémologique et méthodologique est d'éclairer les sources de déformation susceptibles d'invalider nos résultats.

Nous voulons nous inscrire dans ce que Grinder et Bandler (1979) appellent une *méta-position*, qui consiste à sortir de l'observé pour prendre du recul et ne pas donner de valeur à certains éléments de la réalité au détriment d'autres. Sortir de l'intuitif pour se consacrer à l'observable, en essayant de le déformer le moins possible en développant une pensée *auto critique* et *auto réflexive* (Morin, 1990a ; Schön, 1983).

Le fait d'inscrire ses travaux dans un certain paradigme, en respectant une certaine approche de la réalité et des outils existants pour l'aborder permet au chercheur de partager ses résultats avec une communauté scientifique qui sera plus encline à reconnaitre un certain niveau de scientificité tant au niveau des avancées théoriques que des articulations entre la théorie et les données empiriques du terrain. Cependant, si la recherche d'une reconnaissance de la communauté scientifique est nécessaire, elle ne doit pas nous scléroser dans une démarche méthodologique donnée sous prétexte qu'elle est « admise et reconnue », au risque d'une « ruine de l'âme[1] » pour ceux qui se concentre sur un établissement de l'ordre organisationnel sans questionnement ni réflexivité, avec la pseudo justification qu'il est « scientifiquement

[1]« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme », cette citation de Rabelais reprise par Martinet (2007) qui refuse de se réfugier derrière des critères qui caractériseraient une prétendue méthode scientifique, valable en tout temps et en tout lieu. Martinet invite à prendre en compte les évolutions épistémologiques considérables intervenues ces dernières décennies et à conjuguer sans relâche la connaissance, l'action et la conscience, en tressant ces trois brins – épistémique, pragmatique et éthique – pour mettre davantage la recherche en management au service de l'homme.

correct ». Nous nous efforcerons de respecter une méthode de recherche rigoureuse tout en gardant à l'esprit la conscience qu'il est possible de concevoir de nouveaux outils articulant mieux les dimensions épistémique, pragmatique et éthique (Martinet, 2007).

Le processus d'accès à la connaissance est co-construit avec les acteurs selon une posture interactive transformative décrit par la figure 30 suivante :

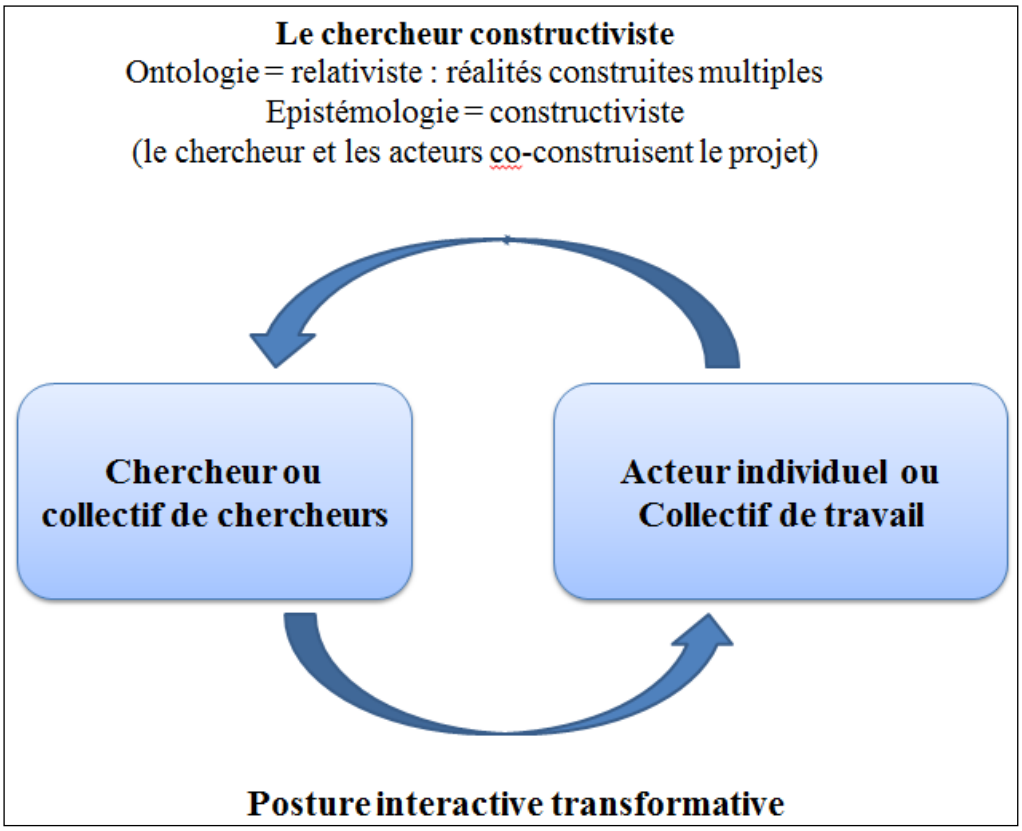


Figure 30 : la posture constructiviste du chercheur

(d'après Giordano, 2003 : 24)

Nous pensons avec Dumez (2010 : 13) que « *l'élément épistémologique le plus original de la recherche qualitative ou de l'étude de cas est que l'articulation entre le problème scientifique, le cadre analytique et le matériau empirique (dans leur imbrication) se fait lors de boucles de mise en relation de ces éléments, boucles incluant le recueil des interprétations des acteurs.* »

Le processus d'accès à la connaissance dans le paradigme constructiviste passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leur réalité : le *sensemaking* de Weick (1995a). Il tient compte dans cette démarche de l'environnement nécessairement contingent, avec deux idées guidant le processus :

- ***le chemin de la connaissance n'existe pas a priori mais il se construit au cours du processus***.
- ***ce cheminement est fortement lié aux objectifs que s'est fixés le chercheur quant à son projet initial.***

Le statut de la connaissance est en conséquence fondamentalement intentionnel. Les acteurs construisent *volontairement* leur monde par les attitudes, leurs croyances, leurs comportements, et les chercheurs proposent des dispositifs pour leur permettre de construire et de vivre des situations de gestion et de travail avec plus d'efficacité et de bien-être.

2.2.2. Un positionnement constructiviste aménagé

Le clivage traditionnel entre tenants du positivisme et défenseurs du constructivisme semble s'être complexifié pour laisser émerger des aménagements épistémologiques et leurs corollaires méthodologiques dont les aspects pluriels, souvent moins radicaux permettent d'enrichir la recherche (Clénet, 2007). De même, Martineau *et al.* (2001 : 12) parlent de *continuum entre subjectivisme et objectivisme*[1] et invitent le chercheur à se placer entre ces deux points qui ressembleraient à des extrêmes méthodologiques difficilement mobilisables.
Le tableau 8 suivant représente les critères de la connaissance selon les deux paradigmes positiviste et constructiviste.

[1] « *L'objectivisme et le subjectivisme – pris au pied de la lettre – expliquent de manière erronée la relation entre le chercheur et l'acteur. L'objectivisme oublie trop souvent l'acteur pour ne donner du poids qu'au discours du chercheur. Par contre, le subjectivisme n'en a que pour l'acteur, oubliant l'originalité de la position du chercheur. Dans un sens, les deux paradigmes nient le dialogue possible entre « savant » et « praticien » ; dans chaque cas un des protagonistes doit se taire car son discours (…) est perçu comme sans valeur ou de valeur moindre.* » (Martineau, Noel, Sammut, Senicourt, 2001 : 12)

Paradigme positiviste (dominant)	**Paradigme constructiviste** (émergent)
Influence des sciences dites « dures » (Descartes, Comte)	Influence des sciences humaines (Piaget, Von Glasarsfeld)
Réalité donnée à voir	Réalité se construisant
Modélisation analytique d'une réalité compliquée	Modélisation projective de l'action complexe dans un environnement complexe
Hypothèse déterministe Pas (ou très peu) d'interaction sujet/objet	Hypothèse intentionnaliste Forte interaction sujet/objet
Grand échantillons, sujets interchangeables	Etudes de cas cliniques. Analyse longitudinales
Validation « large »	Validation « étroite », fonction du contexte
« Vérité » (réfutabilité)	Logique du plausible et de l'enseignable

Tableau 8 : des critères de la connaissance scientifique (d'après Daval, 2000 : 230)

Dans la positionnement constructiviste que nous revendiquons, la réalité n'est pas donnée si bien que le chercheur doit la construire : la connaissance ne reflète plus une réalité ontologique « *objective* » mais résulte de la mise en ordre de l'organisation d'un monde forgé par notre propre expérience (Von Glaserfield, 1988). La connaissance adopte dès lors pour le chercheur un caractère opératoire, éminemment compatible avec les sciences de gestion.

L'objectif n'est plus d'expliquer pour prévoir, mais d'expliquer pour proposer des formes qui permettront aux acteurs de construire des dispositifs et des outils de gestion plus respectueux de la santé et du bien-être des personnes.

En guise de synthèse des différentes positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste nous proposons le tableau de synthèse 9 de la page suivante (adapté de Girod-Séville, Perret, 1999 et Giordano, 2003).

Les paradigmes / Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
La nature de la réalité (Ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent Hypothèse déterministe	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissants et sensibles	La réalité est une construction de sujets connaissants et sensibles qui expérimentent le monde Co-construction de sujets en interaction
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme)	Hypothèse constructiviste L'essence de l'objet ne peut être atteinte voir n'existe pas (constructivisme radical)
Relation chercheur/objet de la recherche (épistémologie)	**Indépendance** : le chercheur n'agit pas sur la réalité observé	**Empathie** : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	**Interaction** : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Comment la connaissance est-elle engendrée ? *Chemin de la connaissance scientifique*	**La découverte** Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	**L'interprétation** Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	**La construction** Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Projet de connaissance	Décrire, Expliquer, Confirmer	Comprendre	Construire
Quelle est la valeur de la connaissance ? *Les critères de validité*	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 9 : Positions épistémologiques des trois paradigmes de recherche positiviste, interprétatitviste, constructiviste

(d'après Seville et Perret, 1999 : 15, M'bengué *et al.* 2000 : 281, Giordano, 2003 : 25)

2.3 Vers une *auto-socio-construction* de la connaissance

Les positions épistémologiques constructiviste et positiviste disposent chacun d'un mode de raisonnement privilégié, parmi lesquels nous retrouvons la **logique inductive** et la **logique déductive**. La première, s'inscrit davantage dans le constructivisme et consiste à établir des concepts et des principes théoriques à partir d'observations. Dans la logique inductive pure, le chercheur doit faire abstraction d'une grille de lecture théorique a priori. C'est par exemple le cas de la « *théorie enracinée* » (*Grounded Theory*) de Glaser et Strauss (1967). Notons qu'en ce qui nous concerne nous ne pouvons pas strictement adopter cette approche « *naïve* » qui vise à passer d'observation terrain à la théorisation par induction car notre expérience professionnelle de praticien nous conduit à avoir de nombreux *a priori* que nous avons appris à domestiquer mais dont nous ne pouvons faire « *table rase* ».

A l'inverse, la logique de la déduction, souvent empruntée par les positivistes, vise à confronter à la réalité, par tests ou réfutations, une série d'hypothèses, issues d'un cadre théorique et d'une revue de la littérature. A noter que le positiviste postule que l'existence de la réalité est vérifiable. La figure suivante illustre la distinction entre ces deux grandes logiques.

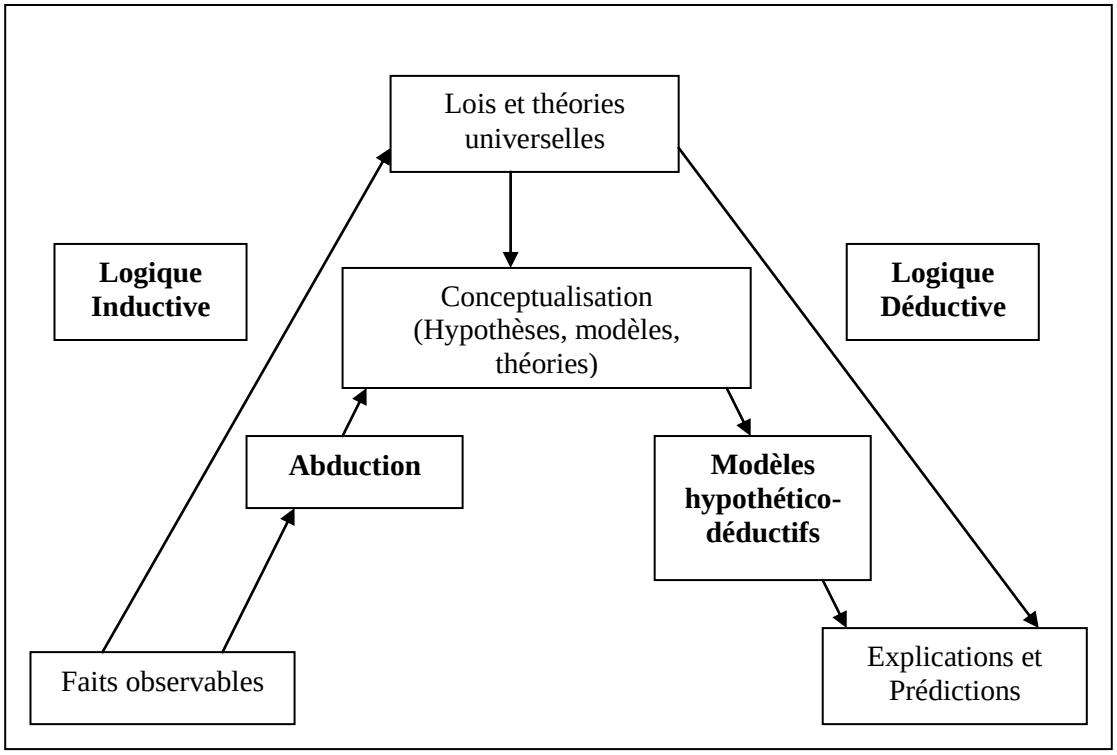


Figure 31 : Logiques inductives et déductives

(D'après Charreire, Durieux, 2003 : 63)

En conclusion, nous reprenons la grille des perspectives épistémologiques de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), pour positionner notre démarche d'*auto-socio-construction* de la connaissance dans un processus cumulatif et itératif entre *a priori* personnels, inductions et déductions. En précisant que nous attendons du terrain des éléments susceptibles d'alimenter nos connaissances, que nous confrontons et éclairons avec les éléments d'un cadre théorique pluriel. Notre démarche relève donc de l'abduction, démarche justifiée par notre exploration mixte empirique et théorique. Ce que nous synthétisons dans la figure 32 en nommant cette démarche *auto-socio-construction*[1] de la connaissance.

[1] Nous empruntons ce terme au Groupe Français d'Education Nouvelle (GFEN) et particulièrement aux travaux d'Odette Bassis (1998), *Se construire dans le savoir,* ESF éditeur et de Michel Huber (2006). Cet emprunt est plus un *clin d'œil* théorique pour ce concept pédagogique qui a été pour nous une révélation et se trouve à l'origine de notre vocation d'enseignant.

La connaissance précède l'expérience empirique — *L'auto-socio-construction de la connaissance* — L'expérience empirique précède la connaissance

<table>
<tr><td>Démarche hypothético-déductive de vérification : la recherche consiste à s'enquérir des observations qui se soumettent à la théorie.</td><td>Démarche hypothético-déductive de falsification : la recherche consiste à s'enquérir des observations qui ne se soumettent pas à la théorie (Popper, 1984).</td><td>Démarche hypothético-inductive : la Recherche consiste à alterner ou superposer la déduction et l'induction (Crozier et Friedberg, 1977)</td><td>Démarche constructive: la recherche consiste à fabriquer des construits pour rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne, 1985).</td><td>Démarche d'induction non démonstrative: la recherche consiste à émettre à partir des observations des conjectures qu'il convient de tester par la suite (abduction selon Koenig, 1993 ou adduction selon Blaug, 1982).</td><td>Démarche inductive démonstrative: la recherche consiste à observer librement et sans préjugés, et à tirer de cette observation des lois universelles.</td></tr>
<tr><td colspan="2">La démarche de recherche est alors définie avant l'intervention du chercheur sur le terrain.</td><td colspan="2">La démarche de recherche est émergente, même si le chercheur peut au départ formaliser les grandes lignes de son approche du terrain.</td><td colspan="2">La démarche de recherche est définie avant l'intervention du chercheur sur le terrain.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Les hypothèses ou propositions théoriques jouent un rôle déterminant et contraignant pour la recherche.</td><td colspan="2">Les hypothèses, propositions ou a priori ont le statut de structuration de la recherche et le chercheur doit en être conscient.</td><td colspan="2">Idéalement, absence d'hypothèse et de proposition théorique avant d'engager la démarche.</td></tr>
<tr><td colspan="2">La méthode, si elle est fiable et valide, garantit des résultats non biaisés :
- un instrument de mesure fiable produit les mêmes résultats quelle que soit la personne qui l'utilise et à n'importe quel moment ;
- un instrument de mesure valide donne toujours la bonne réponse (Kirk et Miller, 1986).
Les connaissances sont démontrées. Elles sont appréhendées en termes de vrai ou de faux (Blaug, 1982).</td><td colspan="2">La démarche suivie par le chercheur doit lui permettre de garantir des résultats non biaisés. Les connaissances sont argumentées. C'est au chercheur de convaincre que son processus de recherche lui permet de construire des connaissances valides . Ainsi, le chercheur doit être en mesure de retracer l' " histoire " de sa recherche, d'indiquer quelles décisions ont été prises tout au long de l'étude et de les justifier.</td><td colspan="2">La validité de la connaissance se mesure par la capacité du chercheur à exprimer en termes clairs les axiomes sur lesquels il fonde explicitement ses raisonnements et argumentations.</td></tr>
</table>

Figure 32 : Les différentes perspectives méthodologiques

Source adaptée de Mbengue, Vandangeon-Derumez (1999) et Foliard (2008)

3. Des propositions théoriques issues de l'expérience

3.1. Une démarche personnelle préalable

Avant d'aller sur le terrain ou de procéder à des revues de littérature précises, nous avons mené une réflexion approfondie sur notre intention et sur le type de résultats que nous escomptions de notre recherche. Nous avons procédé en trois temps.

- Un premier temps assez long de réflexion sur le métier que nous avons pratiqué de praticien consultant en GRH, ce temps de **réflexivité**, au sens de Schön (1983), nous a permis d'être plus « *objectif* » sur certains points, car dégagé des enjeux professionnels du consultant qui affectaient notre quotidien.

- Nous avons ainsi réfléchi sur les raisons de nos choix en termes de méthodologie, d'outils et de posture d'accompagnement des hommes et des organisations dans leurs enjeux psychosociaux. Nous avons continué à être en lien et en dialogue avec des médecins du travail, des coachs professionnels, des psychologues, des psychanalystes intervenants en organisations autour de notre projet de recherche, nous exposant tant à leurs enthousiasmes qu'à leurs critiques, souvent constructives.

- Un troisième temps, pendant lequel nous nous sommes concentré sur la mise en œuvre de démarches de prévention des risques psychosociaux et sur le diagnostic et l'intervention en organisations, en participant à des groupes de supervision de praticiens, à des plateformes de réflexion interdisciplinaire sur la question à Lyon et à Grenoble, en co-intervenant avec des praticiens, psychiatres, psychologues du travail, coachs professionnels. La confrontation de leur point de vue avec notre nouvelle posture de chercheur et d'enseignant nous a grandement enrichi et à confirmer notre projet de connaissance articulant recherche académique et préoccupations des praticiens.

En permanence, nous avons confronté ces réflexions et observations avec la littérature relative aux corpus théoriques que nous avons jugés pertinents pour expliquer notre projet de recherche. La compréhension du bien-être au travail pose a priori plusieurs problèmes que nous reprenons ci-dessous.

Le bien-être au travail est souvent étudié, de façon marginal, en tant qu'il est dans une relation de proximité et d'antagonisme avec la souffrance psychosociale, le stress ce que nous avons montré dans le chapitre 1. Il est reconnu comme un concept qui manque de clarté théorique comme nous avons pu le voir dans le chapitre 2. . Il s'inscrit pour nous dans un modèle qui articule plusieurs dimensions – plaisir au travail, sens du travail, rôle des espaces de discussion – que nous avons présentées dans le chapitre 3.

Pour résumer, nous dirions que le bien-être au travail, pose un triple problème de définition, de théorie et de mesure. Ce triple problème peut prendre la forme de triple question suivante :

- Qu'est-ce que le bien-être au travail ?
- Comment peut-on le mesurer ?
- Qu'est-ce qui fait qu'un individu est bien au travail ? - ou plus formellement, quels sont les modèles explicatifs du bien-être au travail ? -

Ces trois questions sont souvent envisagées comme des moments différents d'un processus de recherche conçu de manière strictement séquentielle :

1. La définition du concept ;
2. Cette définition permet d'élaborer un ou plusieurs instruments de mesure dont on vérifie les qualités psychométriques ;
3. Les mesures mises au point servent à tester les théories ou les modèles.

Nous pensons, à la suite de Kop (1994), que ce fonctionnement, présenté de manière très schématique, n'est pas compatible avec notre cadre de référence de la complexité. En effet, il méconnait les liens qui unissent ces trois problématiques (cf. figure 33 de la page suivante).

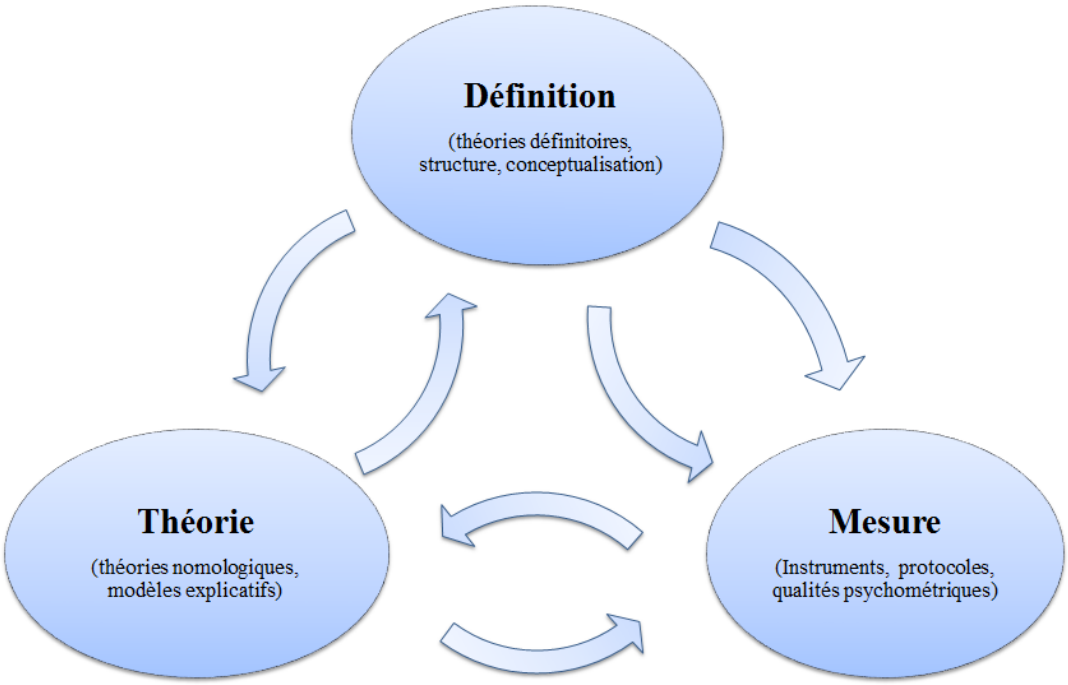


Figure 33 : Interrelation entre définition, mesure et théorie (d'après Kop, 1994)

La figure 33 illustre l'interdépendance entre les étapes de définition, d'investigation empirique ou de mesure et de modélisation théorique. Nous sommes absolument en phase avec Kop (1994) lorsqu'il écrit qu'il faut « *abandonner l'idée d'un enchaînement strictement séquentiel de ces étapes : la définition ne précède pas la mesure qui précéderait elle-même la mise au point de modèles théoriques.* » (Kop 1994 : 16).

Nos échanges nourris avec des praticiens et une étude de la littérature nous ont permis de formaliser les propositions explicatives du bien-être au travail développées dans cette section.

3.2.Un principe et des propositions

Comme de nombreux travaux en gestion, nous partons d'un principe ou d'un postulat. Celui d'**homologie *santé organisationnelle*[1] - bien-être au travail.** Ce principe repose sur le concept de dialogique, développée par Edgard Morin (1984) et déjà mobilisé en sciences de gestion par Bruyat (1993) et Foliard (2008). La dialogique met en évidence l'imbrication forte des deux logiques qui finissent par se confondre de manière complexe, sans qu'aucune d'elles ne perde son unité.

Cette dialogique est particulièrement pertinente dans le cas du bien-être au travail comme nous avons essayé de le montrer dans le chapitre 2.

> L'individu au travail se construit – ou mieux *auto-socio-construit* son bien-être dans l'organisation et au sein de son collectif de travail, qui en retour, l'impactent en transformant ses actions, ses représentations et sa manière de vivre et de penser.

A la suite de Morgan (1986) et Pagès *et al.* (1993), nous considérons l'organisation comme une intermédiation de registres économique, politique, décisionnel, idéologique qui s'articule avec les systèmes de défense psychologique des individus. Ainsi Pagès (1993) défend-t-il l'idée selon laquelle :

« *Le système psychologique apparaît à la fois comme l'effet du système social et comme sa cause. L'un et l'autre ont leurs origines, leurs problématiques, leurs processus propres, qui ne peuvent être réduits les uns aux autres. En même temps ils s'intriquent de façon si étroite qu'il est impossible de comprendre le fonctionnement de l'un sans l'autre* »

(Pagès, 1993 : 23).

[1] On doit ce concept à une équipe de chercheurs canadienne en psychologie du travail et des organisations (Bélanger, *et al.* 2006). Pour une définition du concept voir Noël-Boulet *et al.*, (2006).

L'analyse dialogique du bien-être au travail et des problèmes psycho-sociaux dans les organisations conduit alors à des problématisations multiples, non inscrites dans un seul registre disciplinaire, à une perspective interdisciplinaire, voir transdisciplinaire (Nicolescu, 1996), avec dans ce dernier cas, un risque de confusion possible.

Nous exposons ainsi notre proposition P4 adapté à notre problématique :

Proposition P4 :

L'individu *auto-socio-construit* son bien-être au travail au sein d'un collectif de travail aux relations *salutogéniques* en participant à des *espaces de discussion* centrés sur le travail, les ressources et les contraintes organisationnelles.

Mis dans une situation de travail qui le confronte à un « *réel qui résiste* », nous pensons que l'individu est au premier chef responsable de la *construction* de son bien-être. Cette construction part de soi, d'où le sens du préfixe *auto.* Nous reconnaissons qu'être auteur et acteur dans la construction de son bien-être, c'est dessiner le cours de sa vie professionnelle et cela implique un travail complexe, éprouvant et risqué : « *être heureux,* [au travail] *ce n'est pas nécessairement confortable* » pour paraphraser le livre à succès de Thomas d'Ansembourg (2004). Mais si la construction du bien-être au travail commence par soi, elle passe nécessairement par les autres, elle s'opère au travers des liens tissés au sein d'un collectif de travail, d'où le sens du *socio.* Enfin, nous pensons qu'il s'agit bien d'une *construction,* c'est-à-dire d'un processus dynamique de construction où alternent moments de plaisir, de joie et de désarroi, de peur. Nous posons **au cœur de la démarche d'*auto-socio-construction* du bien-être au travail le rôle des *espaces de discussion* centrés sur le travail, ses conditions, les ressources du collectif et les contraintes qui pèsent sur lui**. Ce processus pourrait être schématisé par la figure 34 de la page suivante :

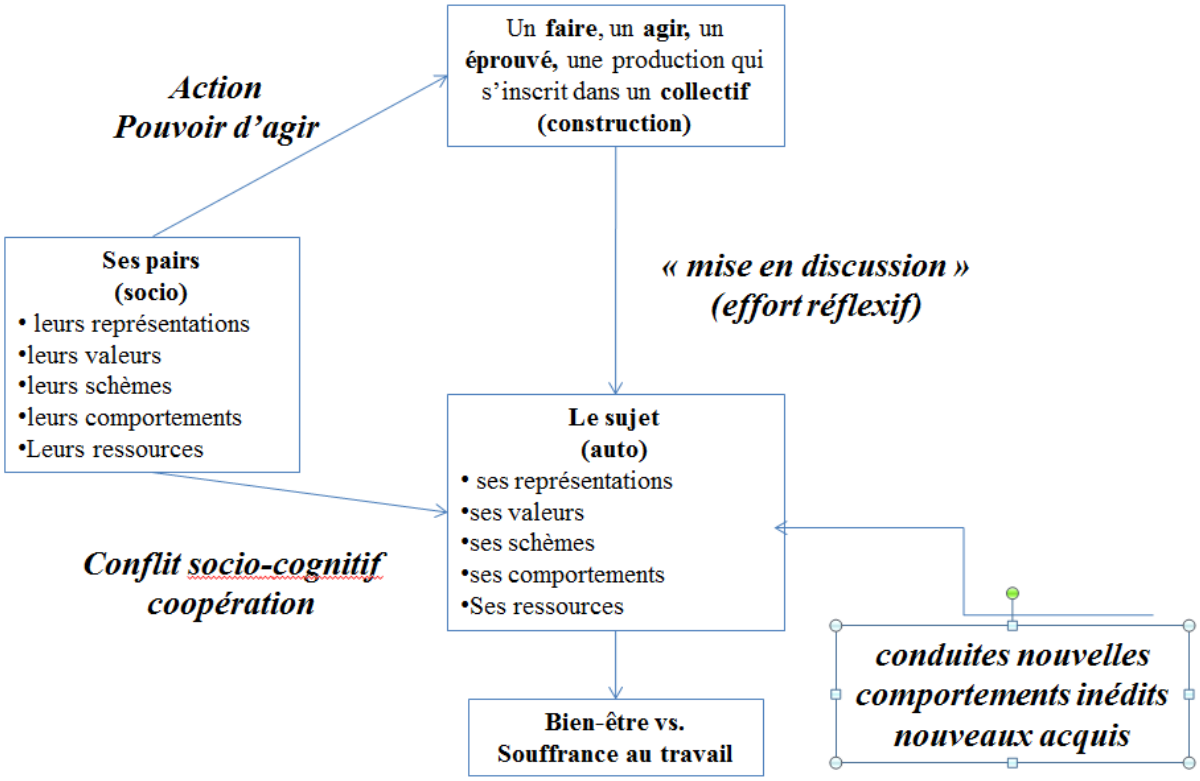


Figure 34 : L'auto-socio-construction du bien-être au travail

La proposition P5, pourrait sembler en contradiction dialogique avec la première, elle est issue des observations que nous avons pu faire sur nos différents terrains.

Dans la construction du bien-être au travail, le manager de proximité est au cœur d'enjeux économiques et psychosociaux souvent contradictoires qu'il s'agit d'articuler ensemble à travers des ***espaces de discussion*** centrés sur l'*expérience de travail*, en lien avec les enjeux stratégiques de l'organisation et de l'équipe. Pour animer de tels espaces de discussion le manager doit déployer son **rôle de traduction** (Callon, Latour, 1991 ; Desmarais, Abord de Chatillon, 2010). Traduction des orientations stratégiques en « *prescriptions opérationnelles* » suffisamment ouvertes pour laisser aux acteurs une marge de manœuvre salutogénique ainsi que traduction des besoins du terrain en demande de **ressources organisationnelles**. Comme le stipule Lachmann *et al.* (2010) dans leur rapport sur le *Bien-être et l'efficacité au travail, « la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.* ***Les managers de proximité sont les premiers acteur de santé*** » (p. 5). Ce que nous formulerons par cette nouvelle proposition théorique P5 :

Proposition P5 :

Le manager de proximité est un acteur majeur du bien-être au travail par son rôle de *traduction* et d'animateur d'*espaces de discussion* centrés sur le travail, les ressources et les contraintes organisationnelles.

Nous avons pu observer que la qualité des relations au sein du collectif de travail est un facteur déterminant dans la construction du bien-être. Et qu'inversement des relations interpersonnelles peuvent être *pathogéniques* et générer de la souffrance chez les acteurs. Le bien-être au travail est fondamentalement tributaire de la qualité des relations humaines au sein de l'unité de travail et de l'organisation en général. Cette idée nous permet de formuler la sixième proposition théorique suivante :

Proposition P6 :

La qualité de la communication et des relations interpersonnelles au sein de l'unité de travail et de l'organisation est un facteur majeur de bien-être au travail.

Enfin, dans le prolongement de cette idée, nous pensons que la discussion et la négociation autour des conflits sur la qualité du travail et les règles de métier entretiennent la cohésion du collectif et enrichissent la vie des organisations. Nous sommes en accord avec Yves Clot (2010) quand il écrit qu' « *il n'y a pas de bien-être sans "bien-faire"* ». C'est lorsque tous les acteurs concernés – dirigeants, syndicalistes, salariés, managers, DRH, médecins du travail,…- se mobilisent et échangent autour du travail, des conditions de travail et des initiatives qu'ils peuvent prendre pour améliorer les modalités d'exercice des *métiers,* que les conditions du bien-être individuel et collectif peuvent être préservées ou reconstruites.

Conclusion du Chapitre 4

L'objectif de ce chapitre était de conduire une réflexion sur les choix épistémologiques et *ontologiques* du chercheur. Après avoir identifié notre cadre de référence fondé sur la complexité, nous avons spécifié notre positionnement épistémologique constructiviste aménagé et formulé un certain nombre de propositions théoriques issues de nos échanges avec des praticiens (DRH, médecins du travail, consultants…).
De cette réflexion épistémologique nous avons tirés trois propositions supplémentaires :

Proposition P4 :
L'individu auto-socio-construit son bien-être au travail au sein d'un collectif de travail aux relations salutogéniques en participant à des espaces de discussion centrés sur le travail, les ressources et contraintes organisationnelles.

Proposition P5 :
Le manager de proximité est un acteur majeur du bien-être au travail par son rôle de traduction et d'animateur d'espaces de discussion centrés sur le travail et les ressources organisationnelles.

Proposition P6 :
La qualité de la communication et des relations interpersonnelles au sein de l'unité de travail et de l'organisation est un facteur majeur de bien-être au travail.

Cette démarche conceptuelle épistémologique nous permet de présenter notre cadre méthodologique dans le chapitre suivant, suivant en cela les conseils de M.-J. Avenier et C. Thomas (2011) pour qui « *méthodologie sans épistémologie, n'est que ruine de la réflexion* ».

Chapitre 5.
Cadre méthodologique

Section 1 :
Un positionnement original entre holisme et individualisme

- Le Holisme méthodologique
- L'individualisme méthodologique
- Choix de l'individualisme méthodologique complexe

Section 2 :
Le choix d'articuler des recherches-interventions

- Légitimité éthique et pragmatique
- Légitimité scientifique
- Approche clinique de la gestion et intersubjectivité contradictoire

Section 3 :
Les modes de collecte et d'exploitation des données

- Les entretiens compréhensifs
- Les entretiens de groupes
- L'analyse de documents et l'observation participante

A l'origine, le mot méthode signifiait cheminement. Nous acceptons, de « *faire le chemin dans le cheminement* », pour reprendre l'expression d'Edgard Morin et nous avons expérimenté lors de ce lent travail de recherche doctoral ce que décrit Edgard Morin :

« *La méthode ne peut se former que pendant la recherche ; elle ne peut se dégager et se formuler qu'après, au moment où le terme redevient un nouveau point de départ, cette fois doté de méthode.* » (Morin, 1997 : 22).

En sciences de gestion, et en GRH en particulier, il est admis que la recherche qualitative s'installe comme une démarche de compréhension du travail, des relations humaines au sein des organisations et des phénomènes psychosociaux au travail. En cela, elle est souvent développée de manière engagée et en contexte, ce qui appelle d'autant une réflexion méthodologique approfondie (Clénet, 2007) que nous proposons de conduire dans ce chapitre.

En s'inscrivant dans le double courant des épistémologies constructivistes (Le Moigne, 1990), et des recherches interventions (Lewin, 1946 ; Allard-Poesi, Perret, 2003 ; David, 2000), nous avons choisi de conduire des « *recherches-interventions* » et des modélisations sous forme d'études de cas dans le domaine du bien-être au travail et de la prévention des risques psychosociaux dans les organisations. L'enjeu est de mieux comprendre ce qui se joue au sein des collectifs de travail en termes de souffrance et de bien-être au travail et d'étudier les processus managériaux et les modes d'organisation qui favorisent ou au contraire empêchent l'émergence de ce bien-être.

Les recherches-interventions conduites ont eu pour objectif d'aider les praticiens à agir sur les phénomènes qui concernent la préservation du bien-être physique et psychologique des acteurs au sein d'institutions publiques ou d'entreprises privées.

L'enjeu méthodologique de cette recherche était d'arriver à penser la conception du travail et ses artefacts au-delà de la simple dimension du prescrit et de plonger dans la complexité de l'expérience de travail, dans ses multiples dimensions :

- **organisationnelle** (liées à l'organisation du travail et à l'agencement des ressources organisationnelles),
- **objective** (liée aux conditions de travail),
- **subjective** (la souffrance vécue, le stress mais aussi le plaisir et le bien-être émotionnel),
- **relationnelle** (les relations entre collègues et avec la hiérarchie).

Nous avons vu dans le chapitre 4, que constructiviste, notre recherche *se fait chemin faisant* avec, pour et sur de tels "*objets fuyants"* concernant l'humain, objets complexes, imprévisibles, mouvants et qu'elle interroge alors forcément les épistémologies mobilisées dans un *continuum* allant des modèles ontologiques et disjonctifs de l'analyse faite du dehors aux « *modélisations systémiques constructivistes* », reliantes, souvent travaillées *du dedans.* L'approche par la complexité (Morin, 1990a ; Girin, 2000) et la modélisation systémique (Le Moigne, 1990a) se trouvent adaptées pour rendre compte des processus salutogéniques ou pathogéniques à l'œuvre au sein des organisations et des collectifs de travail : les comment, les pourquoi, où, avec qui, à quelles fins (pour quoi) ? Il s'agit selon Clénet (2007 : 72) de « *produire des modèles finalisés et dynamiques de compréhension des processus qui valent en situations spécifiques [de travail] et qui peuvent être retrouvés de manière similaire dans d'autres situations* ».

Nous pensons avec Clénet (2007) que la recherche qualitative d'épistémologie constructiviste est à même de contribuer à rendre intelligibles en compréhension et intelligents en action les processus pathogéniques et salutogéniques à l'œuvre au sein des collectifs de travail, à fins de concevoir des modèles d'organisation du travail, des outils de gestion et des « *postures managériales* » souhaitables et raisonnables pour favoriser la santé et le bien-être au travail.

Mais à la suite de Clénet (2007 : 60), nous reconnaissons qu'en concevant la recherche en sciences de gestion comme « *un espace intégré d'activités en reliance des Hommes, des organisations et des phénomènes qu'ils souhaitent comprendre et modéliser* », il se pose la

question de la « *scientificité* » qu'il convient de légitimer ou tout au moins de faire avancer. Et qu'on « *ne peut plus se satisfaire de recueils préformés, de mots énoncés, de traitements algorithmiques, et au final, d'une seule pensée calculante pour justifier la scientificité d'une recherche* » (Clénet 2007 : 60). H. A. Simon (1996) avait déjà démontré les limites de la « *rationalité substantive* » : la recherche qualitative, c'est-à-dire de la *qualité*, ne peut plus seulement se faire à partir de prédéterminations, hypothétiques ou pas, de comptages et de quantités.
L'une des questions *fil rouge* sous-jacente à ce travail de thèse est bien celle-ci :

Comment légitimer scientifiquement, une recherche qualitative située, engagée, co-construite avec les acteurs, et fortement encastrée dans une demande sociale qui est rendue largement visible par les médias et le pouvoir politique ?

Cette légitimation passe par une réflexion de nature méthodologique qui fait l'objet de ce chapitre, elle passe aussi par une conscience éthique liée à notre objet de recherche la santé psychologique et le bien-être au travail et donc, en creux, également la question de la souffrance. Elle passe enfin et surtout par le processus de validation externe que constitue une soutenance publique de thèse en gestion évaluée par des chercheurs qui acceptent de porter un regard critique sur ce travail.

L'objectif de ce chapitre et de conduire une réflexion visant à spécifier notre cadre méthodologique. Dans un premier temps, nous exposons une position originale entre holisme et individualisme (section 1). Dans un deuxième temps, nous faisons le point en essayant de justifier notre choix d'une démarche articulant des recherches-interventions sur différents terrains (section 2). Enfin, les modes de collectes et d'exploitation des données sont présentés dans un troisième et dernier temps (section 3).

1. Position méthodologique complexe

La querelle en sciences de gestion entre les partisans de l'individualisme méthodologique et les tenants du holisme méthodologique est ancienne même si aucune des deux approches n'est capable d'expliquer les phénomènes complexes combinant individus et environnement collectif. En nous appuyant sur les travaux de Dupuy (1992) et P. Dumouchel et J.-P. Dupuy (1983), nous postulons que le bien-être au travail n'est ni de type « *ascendant* » (*bottom-up*), holiste, qui implique la subordination des acteurs et de leurs réseaux de relations à la totalité et au schéma qu'elle impose, ni de type « *descendant* » (*top-down*), individualiste pur, qui part des éléments constitutifs, traits de caractère, hérédité plus ou moins génétique, qui détermine le bien-être des acteurs et par là les propriétés d'un bien-être organisationnel.

A l'instar de J-P Dupuy (1992), qui se fonde sur la théorie générale des systèmes, nous revendiquons une troisième voie plus complexe refusant la facilité qui consiste à se donner un niveau ultime d'explication. Suivant en cela Le Moigne (2003), qui propose d'inventer, « *entre le Charibde de l'individualisme et le Scylla du holisme* », de nouvelles formes d'interactionnismes méthodologiques nous *« ouvrant les voies moins technologiques et plus ingéniérales, d'un renouvellement de l'Intelligence des hommes en société dans un univers qu'ils construisent autant qu'il les construit* »[1].

Préférant considérer l'organisation comme un système hiérarchique composé de niveaux d'intégration emboîtés les uns dans les autres, nous postulons à la suite d'E. Morin (1986) et P. Senge (1990, 1994) un principe de causalité circulaire entre ces niveaux. L'organisation est appréhendée comme un organisme (Morgan, 1986), dont les lois laissent aux acteurs individuels de nombreux degrés de liberté[2]. Dupuy (1992) considère les organisations comme des systèmes « *clos* », et non pas « *fermés* » au sens où ils n'auraient pas d'interaction avec leur environnement. Le système est « *clos* » car il bâtit son

[1] On notera que cette idée de l'approche d'A. Giddens (1984) et de sa théorie de la structuration.
[2] Cette indétermination à la base étant réduite par les contraintes exercées par le tout, lesquelles résultent elles-mêmes de la composition des actions, comportements et décisions élémentaires, selon le principe de récursivité. Le système et les acteurs se déterminent ainsi mutuellement. Cette codétermination explique la complexité des êtres vivants et des organisations humaines.

environnement au sens constructiviste du terme. Nous rejoignons Dumouchel et Dupuy (1983) qui théorisent l'*auto-organisation* à la suite de F. Varela *et al.* (1974) et E. Morin (1977) et pensent que la complexité donne une forme rigoureuse et scientifique aux pensées de l'opacité de soi à soi et de soi aux autres : la clôture organisationnelle – le bouclage des éléments et de leurs relations les uns sur les autres – fait apparaître au niveau du tout des propriétés nouvelles , que le seul examen des éléments n'aurait pas pu établir[1].

1.1 Le choix de l'individualisme méthodologique complexe

En nous fondant sur les travaux de Dumouchel et Dupuy (1983), nous considérons le bien-être au travail comme un construit systémique émergeant articulant le désir (la *libido* qui dépasse l'amour de soi narcissique et anti-social), et le *pouvoir d'agir* théorisé par Y. Clot (2008). Le bien-être subjectif individuel au travail advient dès lors lorsque le désir se trouve actualisé et satisfait dans l'activité, en lien avec l'Autre qui partage cet *investissement libidinal* dans l'activité. Le bien-être au travail est ainsi une production, ou une construction, auto-émergente, « *auto-transcendante* », il ne serait pas maîtrisable. Si l'on extrapole au management du bien-être, cela signifie-t-il qu'il est *impossible* ? Cette construction auto-émergente n'est pas totalement connaissable ni modélisable. Sa complexité fait que la connaissance à son sujet ne semble pas représentable et qu'elle dépasserait les efforts d'un chercheur. Cela veut-il dire que notre projet de recherche est vain ?

Nous pensons avec R. Girard (1961), que la conscience de cette méconnaissance, du fait que le social et l'organisationnel ne sont pas réductibles à une collection d'individus, car s'ils résultent des agissements et choix individuels, ils les dépassent incommensurablement. Dès lors, la méconnaissance n'est plus un manque de connaissance mais « *l'institutionnalisation d'une dissimulation* » (Girard, 1983).

Pour simplifier, la démarche holiste méthodologique considère le tout comme un élément ontologique à étudier : il imposerait et contraindrait en partie le comportement des individus en conditionnant en partie leur bien-être. De l'autre côté, l'individualisme méthodologique amène le chercheur à travailler sur des individus libres et acontextualisés.

[1] Ils parlent d' « *effets de système* » pour désigner ces « *émergences collectives* ».

Les approches alternatives entre ces deux positions extrêmes appréhendent l'individu, son comportement et son bien-être ou sa souffrance au travail dans un contexte précis, au sein d'un certain collectif de travail, ayant une influence sur ses actes, sans que ces influences ne soient empreintes d'un déterminisme absolu et unidirectionnel.

> Nous nous intéressons au bien-être ou à la souffrance des acteurs au travail. Nous sommes conscients que ce bien-être ou cette souffrance au travail s'inscrit dans le cadre de relations de travail au sein d'un collectif et d'une hiérarchie enchevêtrée, où il y a bouclage entre niveaux qui entraînent la confusion et la distinction entre cause et effet, individuel et collectif.

Par exemple, pour se construire, le bien-être social a besoin d'un *pouvoir d'agir* d'individus et l'*agir* des individus s'inscrit dans les données posées par le social, ce que Y. Clot (2008) nomme le « *genre professionnel* ». Il n'y a pas de priorité d'un niveau sur l'autre.

Considérer le bien-être au travail d'un individu ne veut pas dire qu'il s'agit d'un être isolé. Nous nous situons donc une situation intermédiaire qui est celle décrite par J.-P. Dupuy (1992) et qui tient dans la coexistence apparemment paradoxale des deux propositions suivantes :

> « 1. ***Ce sont les individus qui font, ou plutôt "agissent", les phénomènes collectifs*** *(Individualisme) ;*
>
> *2.* ***Les phénomènes collectifs sont (infiniment) plus complexes que les individus qui les ont engendrés, ils n'obéissent qu'à leurs lois propres (auto-organisation)****. Tenir ensemble ceux deux propositions permet de défendre la thèse de l'autonomie du social tout en restant fidèle à la règle d'or de l'individualisme méthodologique : ne pas faire des êtres collectifs, des substances ou des sujets* » (Dupuy, 1992 : 15).

Ce que nous représenterons par la figure suivante :

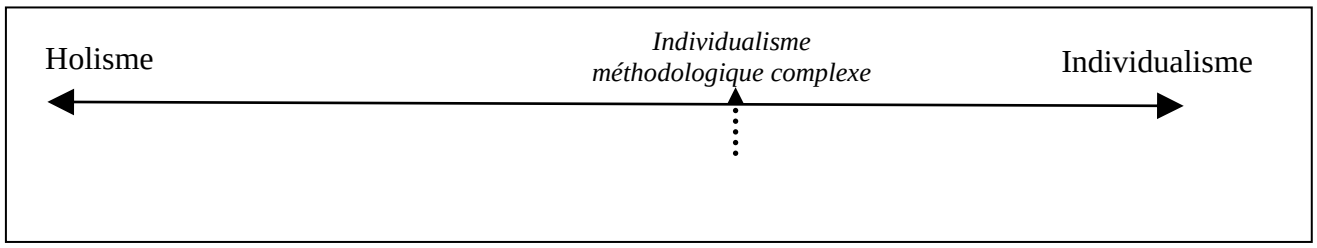


Figure 35 : L'individualisme méthodologique complexe entre holisme et individualisme

Dupuy (1992) explicite cette position dans des termes qui ne sont pas sans rappeler J.P. Sartre (1945) :

« *L'individu n'est pas subordonné à la totalité sociale et le fait que celle-ci le dépasse et lui échappe, non seulement ne le prive pas de sa liberté, mais est une condition nécessaire de sa liberté. La liberté de l'individu est ici ce que l'individu fait de ce que la société fait de lui. C'est grâce à ce que celle-ci lui donne qu'il peut se donner à lui-même des fins privées et les mener à bien* » (Dupuy, 1992 : 246).

De son côté W. Schutz (1994) insiste sur la notion de choix[1] dans l'affirmation provocatrice suivante reprise au début des formations à l'*Elément Humain.* Pour Schutz (1994), le concept de *choix* – qu'il appelle également, *autodétermination* ou *autonomie* - permet à l'individu au travail de sortir d'une position de victime passive de sa situation et de considérer qu'il est capable de déterminer sa propre existence et d'opérer les changements dans ses relations et sa situation professionnelle. Et de citer, non sans humour, cette déclaration attribué à Henry Ford : « *Que vous pensiez que vous pouvez, ou que vous pensiez que vous ne pouvez pas, vous avez raison* ».

[1] « *Je choisis toujours ma propre existence. Je choisis mes comportements, mes sensations, mes pensées, mes peurs, mes stress, mon corps, mes maladies, mes réactions et mes émotions, y compris celles que j'estime être des réponses spontanées, telles que la colère. […] Une fois que j'accepte que je détermine mon existence, tout est différent. J'accepte mon pouvoir. Je contrôle ma vie. Si j'admets le concept de choix, je peux modifier ma compréhension de nombreux concepts clés, tels que la pression du groupe, la manipulation, le lavage de cerveau et le processus de bouc émissaire.* » (Schutz, 2006 : 61-62)

Nous dirions que tout l'enjeu de la position d'*individualisme méthodologique complexe* est de trouver un compromis entre la sur-socialisation de l'*Homo-Sociologicus* et l'asocialité de l'*Homo-Oeconomicus* ou de l'*Homo-Psychologicus.*

1.2 Les implications de cette posture méthodologique

On mesure les implications d'une telle posture pour notre sujet d'étude : certes, le bien-être au travail fait référence à des conditions de travail et à un environnement professionnel avec ses ressources et ses contraintes (qualité du collectif, alliance avec le hiérarchique, charge de travail, soutien des collègues…). Mais il est de la responsabilité de l'individu de rester prisonnier des contraintes et de se mettre dans une position de victime ou d'essayer de s'en affranchir en mobilisant les ressources internes et externes. Nous défendons avec Schutz (2006) l'idée que :

> « *Le stress ne dépend pas seulement de 'stresseurs' (des évènements de l'environnement qui sont supposés causer le stress, tels que de lourde charges de travail, des dates limites, des bruits importants et des exigences contradictoires), mais également de la façon dont je les interprète et j'y réagis. Rien dans ma situation ne m'impose de me sentir sous pression.* ***Je choisis d'interpréter ce que je vis comme étant du stress.*** *Quelles que soient les circonstances, elles sont là, simplement. Rien n'est stressant pour moi si je ne l'interprète pas comme tel. Si je me sens responsable de tout autour de moi, je suis rapidement en burnout.(…) Comprendre clairement où réside le choix dans chaque situation est l'un des plus sûrs moyens de réduire le stress.* » (Schutz 2006 : 63).

Présenté dans le cadre de notre recherche, nous considérons l'individu au travail comme un acteur libre *et* contraint, qui exerce une activité professionnelle, le plus souvent au sein d'un *collectif de travail*, qu'il participe à constituer et qui, en retour, influence ses représentations, ses attitudes, ses comportements, à travers le « *genre professionnel* » (Clot, 2008). L'individu s'insère également dans des cadres plus larges - une organisation, une famille, un territoire, une nation…-. Ces éléments influencent ce qu'il *est* et comment il se comporte.

Ce qui nous intéresse, la construction du bien-être *subjectif* au travail, relève d'un **construit psychosocial complexe**, **intrications de représentations, d'émotions, d'interactions contextualisées dans un cadre professionnel**, mais en étant conscient des phénomènes d'interférence avec des évènements qui adviennent dans d'autres contextes (familial, privé…).

Si nous replaçons notre sujet de manière plus précise, à savoir les espaces de discussion au travail en tant que facteur de préservation des ressources et de construction du bien-être : les individus interagissent au sein d'un lieu de rencontre et d'échanges dans un cadre professionnel pour *mettre en discussion* le travail, ce « *réel de l'activité qui souvent lui résiste* », ainsi que les relations de travail ou encore son organisation.

Notre positionnement reposant sur l'individualisme méthodologique complexe est très proche de des travaux de Levy-Tadjine (2004) et Foliard (2008). Notre réflexion doit beaucoup aux travaux et à la fréquentation de ces deux chercheurs qui ont conduit une réflexion épistémologique et méthodologique profonde conduisant pour le premier à choisir un « *individualisme sophistiqué* » et pour le second un « *holisme méthodologique sophistiqué* » qui se révèlent assez proches.

Pour traduire cette complexité méthodologique nous proposons la figure 36 de la page suivante qui positionne sur un axe bipolaire Structuralisme-Phénoménologie les concepts théoriques qui nous ont accompagné tout au long de cette recherche.

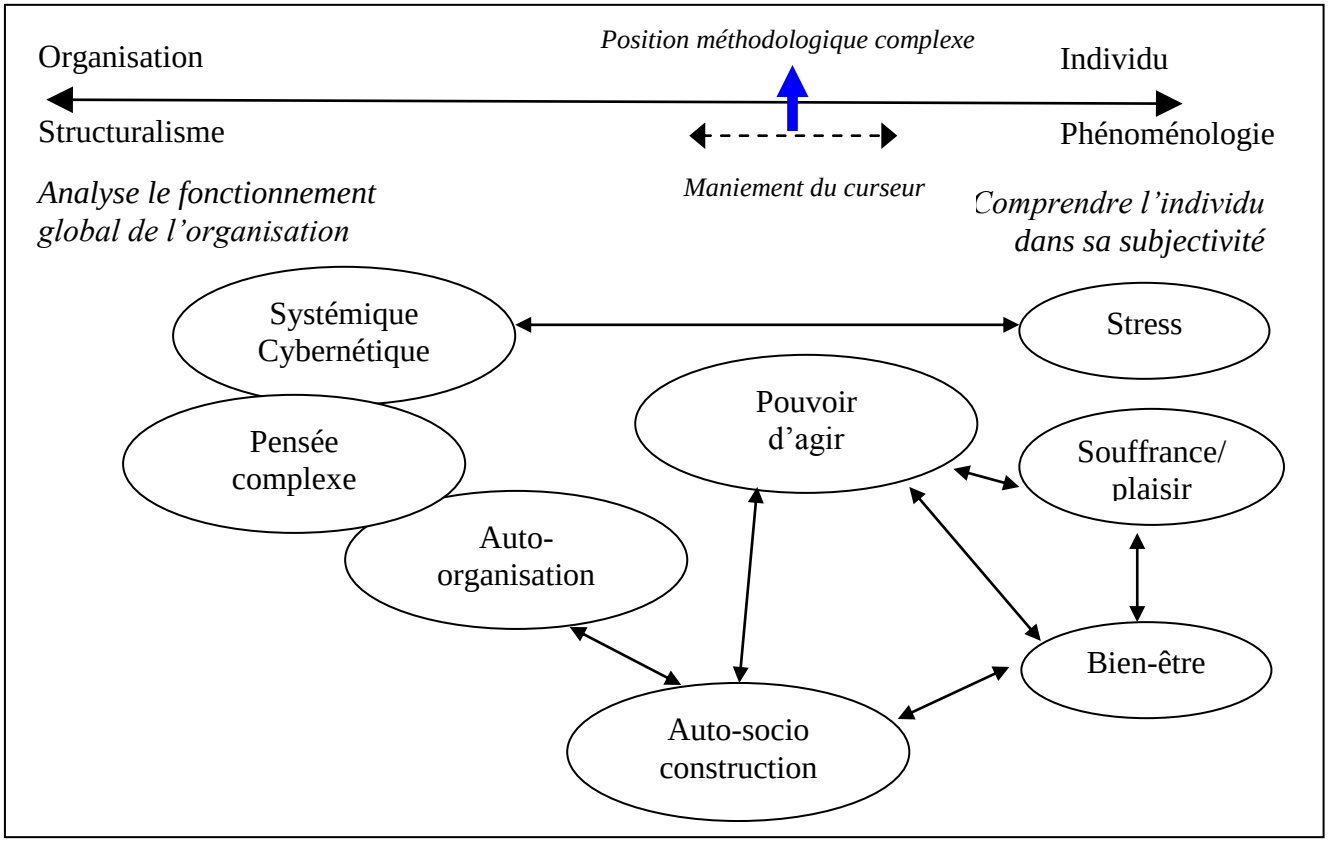


Figure 36 : Positionnement des concepts sur l'axe bipolaire phénoménologie-structuralisme d'après une idée d'A. Moles, 1998

Après avoir spécifié notre positionnement méthodologique *complexe* entre individualisme et holisme, nous proposons de présenter notre design global de recherche sous forme d'un schéma synthétique.

1.3 Le design global de la recherche

La figure 37 ci-dessous représente le design global de notre projet de recherche.

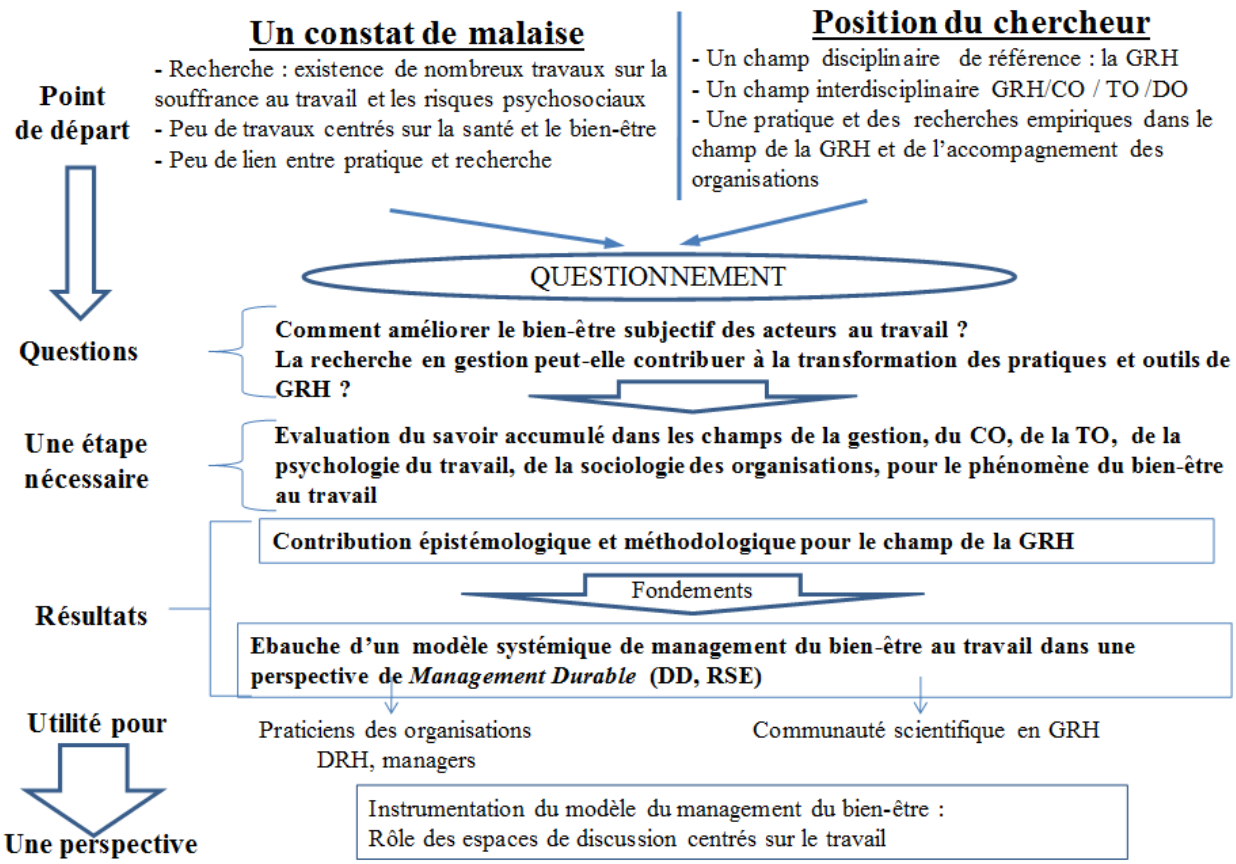


Figure 37 : Design global de la recherche

Après avoir spécifié notre positionnement méthodologique *complexe* entre individualisme et holisme et décrit le design global de notre recherche, nous allons préciser le cadre de recherches-interventions que nous avons choisi ainsi que le statut que nous donnons aux données et la manière dont notre approche influe sur ces données dans les phases de collecte et de traitement.

2. Position de Recherche-Intervention avec une méthode clinique appréciative

« *Si tu veux voir, apprends à agir.* »,
Von Foerster, (1981), *La construction de la réalité*, (p. 69)

2.1. Une position épistémologique qui débouche sur une éthique de l'action

L'objectif de cette section est de montrer en quoi un point de vue constructiviste pragmatique ouvre sur une **éthique de l'action**. A la fin de son article sur la construction d'une réalité, Heinz Von Foerster (1981) postule deux impératifs dans les domaines de l'éthique et de l'esthétique :

- L'impératif éthique : « *Agis toujours de manière à augmenter le nombre de choix possibles.* »
- L'impératif esthétique : « *Si tu veux voir, apprends à agir.* »,
  (Von Foerster, 1981 : 69).

Il arrive à ce double postulat au terme d'un exposé sur les dimensions neurophysiologiques de l'autonomie et de l'autorégulation qui est en soi un tour de force et vise à montrer l'inconsistance externe d'un modèle de causalité linéaire. Déjà en 1740, D. Hume, dans son *Traité de la nature humaine*, affirmait que la causalité ne faisait pas partie de la nature et n'était « *rien d'autre qu'un besoin de l'esprit humain* » : le « *parce que* » (*propter hoc*) de nos affirmations n'est pas vérifiable, seule la formule « *si ceci, alors cela* » (*post hoc*) peut être vérifiée (Riedl, 1988 : 82).

Nous avons avancé des arguments dans le chapitre 4 pour défendre l'idée qu'il est impossible de concevoir la réalité comme une donnée objective que nous percevons et qu'au contraire, nous percevons des phénomènes (réel empirique) sans nous rendre compte de tout ce que nous faisons pour le « *percevoir* » de cette façon ; « *précisément parce que nous sommes pris dans l'étrange circuit de tous les processus qui s'accomplissent dans notre corps* » (Varela, 1988 : 342). Dans ce paradigme, nous n'avons pas accès aux

«*mécanismes générateurs du réel*», que cela soit objectivement ou subjectivement. Au contraire, sujet et objet sont intrinsèquement liés (Varela, 1989 et figure 3.1). Dans ce cadre, « *nous sommes face au monde comme face à un miroir qui ne nous dit ni comment le monde est, ni comment il n'est pas. Il reflète seulement qu'il est possible d'être comme nous sommes, et d'agir comme nous avons agi. Il nous montre que notre expérience est viable* » (Varela, 1988 : 343).

Cette expérience qui n'a pas de fondement et ne peut se prononcer sur l'existence d'un réel ayant une essence indépendante de l'observateur qui cherche à le décrire, mais postule l'interdépendance entre le sujet connaissant et le phénomène étudié fonde ce que M.-J. Avenier (2011) appelle le « ***paradigme épistémologique constructiviste pragmatique*** ». Le monde qui émerge de cette expérience est sans fondement. L'ancien idéal d'objectivité et de neutralité par rapport à un réel connaissable (paradigme épistémologique positiviste) apparaît dès lors comme une chimère. La conséquence de cela est qu'il nous faut «*accepter l'idée que personne ne peut prétendre mieux comprendre le monde que les autres* » (Varela, 1988 : 344).

L'éthique, la tolérance, le pluralisme et la distance qu'il nous faut prendre à l'égard de nos perceptions, représentations, conceptions… - pour pouvoir accueillir et prendre en considération celles des autres – deviennent les fondements mêmes de la connaissance (Varela, 1988, 2004). Et comme définition de l'éthique nous aimons particulièrement celle de « *morale en actes* » qui nous rappelle que les actes doivent suivre les discours et les mots et que souvent l' « *agir* » parle davantage que le « *dire* ».

Ainsi **le positionnement constructiviste pragmatique apparaît comme appelant une méthodologie centrée sur non pas seulement sur le *comprendre* mais aussi l'*agir,* justifiant en cela parfaitement notre choix d'une Recherche-Intervention.**

Les premiers arguments pour légitimer la pertinence d'une recherche-intervention dans le cadre d'une recherche sur le bien-être au travail - et en creux la souffrance – sont d'ordre éthique et pragmatique.

- **Argument éthique** : l'étude du travail et de ses conséquences sur le bien-être physique, social et psychique est un sujet sensible, qui questionne forcément la responsabilité éthique du chercheur par rapport à son « *objet de recherche* » qui le conduit souvent à quitter la position d'observateur neutre pour celle d'intervenant qui accompagne les transformations organisationnelles et managériales en vue d'améliorer la santé et le bien-être au travail.
- **Argument pragmatique** : l'accès au terrain est souvent conditionné par une capacité du chercheur à répondre à cette demande d'accompagnement du changement et d'aide apportée aux acteurs sur cette question du *management de la santé et du bien-être au travail.*

Reste à asseoir la légitimité scientifique de ce cadre spécifique de recherche-intervention, ce qui fait l'objet de la section suivante.

2.2 Le choix de la Recherche-Intervention

« *Pour le chercheur en gestion, la réalité est donc faite d'artefacts et d'acteurs qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts. […] Ce que l'on appellera réalité, dans une optique gestionnaire, est un processus de construction et de transformation permanent. La réalité n'est pas un monde donné et mû par des lois indépendantes de nous […]* »

David, (1999 : 16)

La recherche-intervention offre un cadre de principes épistémologiques et méthodologiques adéquats à la production de connaissances en sciences de gestion (Hatchuel, 1994 ; David, 2000 ; Allard-Poesi, Perret, 2003). Se fondant sur les travaux d'Argyris *et al.* (1985), cette approche pose l'élaboration de connaissances actionnables au cœur de ses principes et notre projet s'ancre dans un problème pratique :

Comment améliorer la santé et le bien-être au travail, par la mise en place d'un management et d'une organisation du travail salutogénique, afin de garder des personnes en santé, motivées et efficientes ?

Suivant notre positionnement épistémologique constructiviste nous proposons dans le tableau suivant sept propositions qui structurent notre approche de Recherche-Intervention sur le plan théorique.

Propositions théoriques guidant la Recherche-Intervention	
1.	Le **chercheur** peut explorer la réalité sur un mode **« *extérieur* »,** c'est-à-dire qu'il **contribue à la construction mentale et affective de la réalité** et seulement indirectement à sa construction concrète.
2.	Le chercheur peut explorer la réalité sur un mode **« *intervenant* »,** c'est-à-dire en **utilisant son intervention dans la construction concrète de la réalité pour contribuer à la construction mentale et émotionnelle de cette réalité.**
3	Toute construction mentale de la réalité peut avoir des effets sur sa construction concrète : il suffit qu'elle contribue à **générer des projets d'action.**
4	**Dans certains cas, seule une intervention directe dans la construction concrète** de la réalité peut permettre de produire une construction mentale pertinente.
5	Chaque acteur est un intervenant. Mais le chercheur est un intervenant particulier : sa **contribution directe à la construction concrète de la réalité relève aussi de l'activité scientifique.**
6	**Toute recherche en sciences de gestion produit des résultats qui ont vocation, directement ou non, à permettre une transformation des systèmes étudiés**. Cette transformation, tant dans son processus que dans ses résultats, a certaines propriétés qui relèvent de l'activité scientifique.
7	Le **processus est récursif** à plusieurs titres : - au sens où **les modes d'intervention - directe ou indirecte - du chercheur font partie d'une réalité construite**, à la fois mentalement et concrètement ; - au sens où les résultats d'une intervention peuvent concerner le fonctionnement « à l'équilibre » du système étudié (vouloir transformer un système produit des connaissances sur le fonctionnement régulier), mais aussi l'efficacité du système après transformation (analyse/invention de manières plus efficaces de gérer, avec de nouveaux outils, de nouveaux dispositifs), et l'efficacité du processus de transformation lui-même (analyse/invention de manières plus efficaces de piloter le changement).

Tableau 10 : Propositions théoriques guidant la Recherche-Intervention

Source : David (1999)

Dans la lignée des travaux d'E. Jaques (1947, 1948) et de K. Lewin (1946, 1959), nous défendons l'idée d'une recherche-intervention qui se préoccupe de :

1. La **participation** des acteurs tout au long de l'intervention ;
2. L'**interactivité chercheurs-acteurs** comme source de création de connaissances (Plane, 2000) ;
3. L'**émancipation** et ***l'empowerment*** comme enjeux de l'intervention.

Cela en facilitant la résolution de problèmes de fonctionnement, en établissant **des relations constructives et *salutogéniques***, en contribuant à mobiliser les ressources organisationnelles pour traiter les tensions et les dysfonctionnements managériaux et organisationnels. Eliot Jaques est un précurseur de l'approche socio-analytique[1] qui a pour principes :

1. **La collaboration des membres de l'organisation à chacun des stades de l'intervention** : diagnostic et identification du problème, élaboration des méthodes d'intervention, réalisation du projet à grande échelle
2. **L'équipe de recherche s'oriente vers une visée de changement social** - ou « *thérapie sociale* » - et d'autonomisation en évitant de s'arroger la responsabilité des personnes de l'organisation qui ont initié le projet.
3. **Les chercheurs font des restitutions régulières de leurs analyses aux acteurs en ouvrant au maximum des *espaces de discussion*** sur les résultats présentés.

Comme G. Devereux (1980), Eliot Jaques transpose les outils psychanalytiques individuels au niveau organisationnel et social : travail sur les résistances, analyse des phénomènes de transfert et de contre-transfert entre les acteurs et l'équipe de recherche, prise en compte des dimensions fantasmatiques, imaginaires et symboliques des évènements, etc.

[1] Préfigurant en cela les travaux ultérieurs de Hess (1975), Van Bockstaele (2004) sur la socianalyse (Cf. Annexe 1 pour une définition de cette démarche singulière d'analyse institutionnelle) ou les approches de Pagès *et al.* (1979), Enriquez (1992) et Miller, Van Maanen (1979) en psychosociologie des organisations.

Les connaissances construites avec l'équipe de recherche sont des outils au service du changement psychosocial et dans notre cas d'espèce au service de la construction d'un *mieux-être* au travail, qui passe, nous l'avons vu, par la mise à disposition de ressources organisationnelles (temps, espaces de discussion, outils de gestion…) pour bien faire son travail.

2.3 Une approche clinique appliquée à la gestion des RH

En gestion, J. Girin (1980) définit l'approche clinique comme *« l'interaction instituée entre le chercheur et son terrain d'étude [...], sur la base d'un problème ressenti dans l'organisation, donnant lieu à une demande d'étude. [...] L'interaction entre le chercheur et son terrain est érigée en outil privilégie de l'analyse* » [1] (Girin, 1980). Girin considère l'étude clinique comme intermédiaire entre les techniques «*objectivantes* » d'observation, du type questionnaire fermé, et l'observation participante. Dans l'étude clinique, le chercheur refuse de jouer un rôle organisationnel au sens de rôle défini par l'organisation et préexistant à l'intervention du chercheur.

Le tableau 11 de la page suivante proposé par Koenig (1993) et repris par David (1999) permet une vue synthétique de notre démarche de recherche.

[1] cité par David (1999 : 19).

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	*Construction concrète de la réalité*
Démarche	*Partir de l'observation des faits*	**Observation participante ou non (I)** Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	**Recherche-action, étude clinique (IV)** Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même.
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	**Conception de modèles de gestion (II)** Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	**Recherche-intervention (III)** Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Tableau 11 : Typologie des recherches-interventions

(d'après David, 1999 : 17)

Du point de vue méthodologique, notre recherche s'appuie sur une observation directe, des entretiens et une analyse de documents (case I), l'utilisation de méthodes de conception ou d'adaptation d'outils (case II), l'investigation de l'effet des outils sur les acteurs et l'organisation (case III), enfin des processus participatifs dans lesquels les acteurs co-conçoivent avec le chercheur à la fois des outils de gestion et une nouvelle organisation du travail (case IV).

En ce qui concerne les résultats attendus, ils se répartissent également dans les quatre cases du tableau 11 : avec la modification des représentations mentales des situations existantes (case I), la conception ou l'adaptation d'outils de gestion et de dispositifs organisationnels (case II), l'accompagnement au pilotage du changement (cases III et IV).

Selon A. Hatchuel (1994) la construction de connaissances se fait par deux dispositifs, qui se nourrissent mutuellement : le dispositif d'intervention et le dispositif de connaissance.

Pour le premier, on peut dire que tout processus d'intervention est une complexification du fonctionnement organisationnel initial, en tant qu'il implique l'apparition d'acteurs extérieurs au système, dont les relations aux autres acteurs ne sont pas déjà codifiées, mais se construisent en fonction de l'intervention elle-même. Concernant, le second dispositif de production de connaissances scientifiques, Hatchuel (1994) distingue une démarche compréhensive et une démarche activatrice par laquelle le chercheur ne se fait plus simple interprète ou miroir mais est le catalyseur de nouveaux points de vue et de nouvelles représentations chez les acteurs. Ce qui renvoie à l'idée de J.M. Plane (2000) pour qui « ***l'interactivité chercheurs-acteurs produite sur le terrain constitue une source de création de connaissance et provoque des transformations organisationnelles*** ».

2.4 Une « *intersubjectivité contradictoire* » [1]

« Le chercheur doit prendre conscience des registres selon lesquels il pense et perçoit, faute de quoi ses filtres socioculturels risquent de se muer en un « ethnocentrisme producteur de jugements de valeur et d'idéologies inconscientes »
Savall, Zardet, (2004 : 345).

2.4.1 L'impossible quête de l'objectivité

Pour Nathalie Krief (2005), l'objectivité du chercheur et des acteurs semble être une quête vaine dans les démarches de recherche-intervention[2] en sciences de gestion. En effet, la production de connaissances se fait « *pour et par les organisations* » (Krief, 2005), « *pour et par les acteurs* », souvent dans une logique transformative (Buratti, 2009). Ce type de recherche vise à favoriser « *l'appropriation et l'utilisation par les praticiens de l'entreprise d'une partie des connaissances produites par le chercheur et co-produites avec les acteurs de l'organisation* ». Ainsi, le chercheur-intervenant, agit à l'instar de l'expérimentateur décrit par Claude Bernard en médecine : « *Dans les sciences d'expérimentation, l'homme observe, mais de plus il agit sur la matière, en analyse les propriétés et provoque à son profit l'apparition de phénomènes (...). A l'aide de ces*

[1] Nous devons cette expression à Krief (2005) à qui l'on doit une grande partie des idées de cette section.
[2] Cf. les travaux de Moisdon (1997), Avenier (1989), Hatchuel (1994), Argyris, Schön (1996), Avenier, Nourry (1997), Savall, Zardet (1998), David (2000), Plane (2000).

sciences expérimentales actives, l'homme devient un inventeur de phénomènes, un véritable contremaître de la création. »[1] (Bernard, 1865).

Le système perceptuel du chercheur, ainsi que les outils qu'il choisit ne sont pas neutres, même s'il s'immerge sur son terrain d'investigation. De même, les acteurs de l'organisation s'expriment dans le cadre d'entretiens à partir de leur subjectivité (Krief, 2005). Ainsi, **à la subjectivité du chercheur s'ajoute celle des acteurs de l'organisation. L'interprétation des mêmes phénomènes organisationnels donne souvent lieu à des récits différents de la part des acteurs, qui raisonnent à partir de leur propre cadre de référence, leurs propres convictions et leur affectivité.**

Le chercheur n'est donc ni objectif ni neutre vis-à-vis du sujet. Il induit des impressions, qui vont modifier le comportement et le discours du sujet, qui eux-mêmes vont susciter des réactions émotionnelles chez le chercheur (Krief, 2005 ; Devereux, 1980).

Si l'objectivité semble donc être impossible à atteindre, la pure subjectivité est dangereuse si elle n'est pas maîtrisée et encadrée (Krief, 2005). Certains préconisent d'appliquer une « *anthropologie réflexive* » afin de prendre en considération les conditions de production des connaissances et des informations et d'intégrer la subjectivité du chercheur comme un outil d'investigation (Devereux, 1980). Nous proposons également de « *mettre en place un dispositif de conduite de recherche, permettant de tendre vers une certaine objectivité* » (Krief, 2005). Si nous réfutons, avec Krief (2005), « *l'idéologie de l'objectivité* » des informations, nous ne renonçons pas pour autant à la **qualité des informations**. Il s'agit dès lors de « *remplacer cette impossible objectivité par une intersubjectivité contradictoire* » (Krief, 2005). Ce processus permet d'améliorer le degré de signifiance des informations en renforçant la validité des résultats obtenus.

[1] Cité par Krief 2005.

2.4.2. Une intersubjectivité contradictoire (Krief, 2005)

« *Il y a un lien inouï entre l'intersubjectivité et l'objectivité ; on croit pouvoir éliminer le problème des sujets humains, en réalité, ce n'est pas possible. […] C'est la critique intersubjective qui est le point crucial et nodal de l'idée d'objectivité. Il faut de la non-scientificité pour produire de la scientificité.* »

E. Morin (1990), *Sciences avec conscience*, p. 41 et 56

Pour Krief (2005), « *l'intersubjectivité caractérise une situation de communication entre deux sujets* ». Intersubjectivité est composée de « *inter* » qui signifie la « *relation entre* », la communication, et de « *subjectivité* » qui fait référence à la perception du sujet par lui-même, à ce qui lui est propre. La subjectivité d'un individu se réfère à l'influence qu'ont, sur l'activité mentale de cette personne, son tempérament, ses propres convictions, ses centres d'intérêt et motivations personnelles. Le concept d'intersubjectivité fut énoncé pour la première fois par le philosophe allemand E. Husserl (1905-1935), fondateur de la phénoménologie, reprise plus tard par Merleau-Ponty (1976) :

« L'intersubjectivité suppose le détour indispensable par le discours de l'autre et la prise en compte de la pensée d'autrui dans l'élaboration des connaissances du sujet. Dans cette conception, intervient le solipsisme selon lequel ***le « moi », avec ses sensations et ses sentiments, constitue la seule réalité existante dont on soit sûr****. Selon Merleau-Ponty, une subjectivité révélée à elle-même et à autrui constitue une intersubjectivité.* » (Merleau-Ponty, 1976, cité par Krief, 2005 : 4)

Afin de se rapprocher d'une certaine objectivité, nous proposons avec Krief (2005), de « *mettre en place une intersubjectivité contradictoire, qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs* », quant à leur vécu subjectif au travail « *en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés en partie de points de vue convergents et en partie de points de vue différents voire contradictoires* » (Krief, 2005).

Enfin pour Krief (2005), l'intersubjectivité contradictoire prend place à la fois dans la *collecte de l'information*, et dans l'*analyse* et l'*interprétation de ces informations*.

- **Vers une clinique du travail en gestion**

La compréhension du phénomène du bien-être au travail implique une compréhension fine des dynamiques d'action des sujets au travail.
En fait, nous avons constaté, lors de nos interventions dans les organisations, que la souffrance au travail s'exprimait souvent par des plaintes sous la forme de tensions et de conflits interpersonnels. Mais nous pensons avec Davezies (2000) et Clot (2006) que les conflits au travail ne sont pas réductibles à des conflits interpersonnels et qu'il est important de se recentrer sur le rapport que les personnes entretiennent avec les objets qu'ils travaillent car le fond du désaccord porte souvent sur la façon de se comporter vis-à-vis de ces objets. Ce sont ces relations aux objets, aux « *gestes de métier* », qui constituent le tissu relationnel professionnel, que nous avons cherchées à capturer lors de nos entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2008) individuels et collectifs.

> Ce travail au plus près du réel de l'activité a permis d'instaurer des espaces de discussion sources de réflexivité entre acteurs au sein du collectif professionnel, permettant la confrontation sur les pratiques de travail, sur les difficultés et les doutes éthiques. Ce travail d'analyse des situations de travail constitue un moyen de prévention des RPS et un levier de construction d'un bien-être au travail.

- **Recherche-intervention clinique en sciences gestion : le sujet, l'acteur et l'intersubjectivité**

La connaissance en recherche clinique est construite à travers une tension créatrice entre quatre points de vue distincts et interdépendants : le « *je* », le « *tu* », le « *il* » et le « *nous* » qui marquent quatre positions du chercheur et quatre régimes d'explication spécifiques et complémentaires, respectivement qualifié de « *catégorique* », « *fiduciaire* », « *hypothétique* » et « *politique* » (d'après Hunyadi, 2004, cité par Mattelé, 2007). E. Enriquez (1992) résume cette idée par la formule suivante « *Il ne peut y avoir connaissance d'un objet sans intervention sur cet objet et sans sa collaboration active* ».

Nous représenterons cette tension créatrice par le tétraèdre suivant :

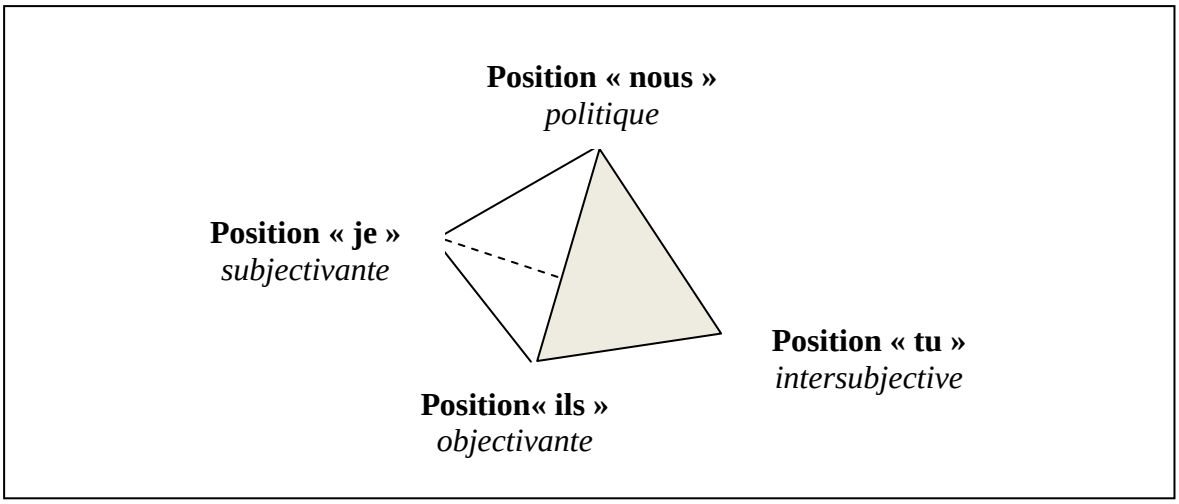


Figure 38 : Recherche-intervention clinique : le sujet, l'acteur et l'intersubjectivité

(d'après Mattelé, 2007)

Nous spécifions ci-après les quatre termes de cette tension :

- **Le point de vue engagé du « *je* » issu des sciences sociales**

> *« Rien ne sert de s'effacer, de regarder de biais, de baisser les yeux, de prendre un air modeste, de se faire tout petit et oublier, nul ne croira que vous n'avez pas d'opinion sur le sujet qui vous occupe, ni de préférence aucune. »*
> A. Gotman, (1985) cité par J.C. Kaufmann (2008), *L'entretien compréhensif,* p. 53

Le point de vue du « *je* » se rapporte au chercheur lui-même : il s'agit d'une position que Mattelé (2007) qualifie de « *subjectivante* » en ce sens que le chercheur étudie son « *objet* » à partir de sa propre « *subjectivité* ». On fait le lien ici avec les travaux de G. Devereux (1980) notamment avec le concept central de « *contre-transfert* » qu'il a tiré de la psychanalyse et appliqué à l'anthropologie. Pour Devereux, *« le contre-transfert est la somme totale des déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste envers son patient* » (Devereux, 1980 : 75). De Gaulejac et Taboada Léonetti (1991) élargissent cette notion en parlant de contre-transfert institutionnel qu'ils définissent comme la nécessité pour tout intervenant social (chercheur, gestionnaire, administrateur…) de se questionner sur les effets de ses représentations et de ses pratiques vis-à-vis des individus ou des groupes qu'il est censé étudier, gérer, administrer, représenter…

Au niveau des registres épistémologiques, Hunaydi (2004) associe cette position au régime d'explication « *catégorique* », dans la mesure où le « *je* » du chercheur affirme et relate sa propre expérience de la recherche, à partir de sa subjectivité.

« *Au niveau épistémologique, c'est le contre-transfert (plutôt que le transfert) qui constitue la donnée la plus cruciale de toute science du comportement. Il faut exploiter la subjectivité inhérente à toute observation en la considérant comme la voie royale, vers une objectivité authentique plutôt que fictive et donc traiter les réactions personnelles du chercheur à son « matériau et à son œuvre » comme des données fondamentales de toute science du comportement.* » (Devereux, 1980 : 15-16).

La clé consiste non seulement à **intégrer la subjectivité du chercheur** mais surtout à la prendre comme **objet** d'étude et à en rendre compte. (Mattelé, 2007 ; Javeau, 2003).

Le dispositif que nous avons mis en place pour nos entretiens compréhensifs est celui d'une double écoute : deux chercheurs écoutent le sujet et prennent un temps après chaque entretien pour partager le contenu de leur « contre-transfert » : « *Qu'est-ce que j'ai ressenti à écouter cette personne ? Quelles sont mes projections à son endroit ?* » ce qui alimente un **journal de recherche**. Ce dispositif permet d'atteindre à une profondeur de champ dans l'intersubjectivité contradictoire. Nous ferons appel à ce dispositif que nous qualifions de « ***double écoute et partage en écho*** »[1].

[1] Nous nous sommes inspirés des travaux de R. Barbier (1997) sur l'"*écoute sensible en sciences humaines*".

- **Le point de vue distancié du « il/ils » issu de la sociologie**

> « *L'enseignement classique de la méthodologie de l'entretien préconise la neutralité de l'interviewer qui « ne doit manifester ni approbation ni réprobation ni surprise », ce qui implique de « garder une certaine distance » et de ne pas s'engager personnellement*».
>
> B. Loubet Del Bayle (1989, p. 43) cité par J.C. Kaufmann, (2008) p. 52

Deuxième position, le point de vue du « *il/ils* » concerne quant à lui les acteurs de l'organisation qui sont l'objet de la recherche. Il s'agit d'une position que l'on peut qualifier d'objectivante par laquelle le « *je* » du chercheur s'efforce de se mettre à distance de sa subjectivité et de maintenir une distance entre lui et son « *objet* » afin d'ouvrir un espace critique permettant la mise en lumière des processus psychosociaux dont les acteurs peuvent ne pas être conscients.

Un écueil du point de vue du *« il/ils* » tient dans le fait de ne pas suffisamment tenir compte de la parole de ce « *il* » observé et de lui faire dire les hypothèses prédéfinies du chercheur, en cachant donc un « *je* » aveuglant, derrière un « *il* » illusoire. Pour éviter cette dérive, des chercheurs comme E. Jaques (1948, 1951), P. Bourdieu (1993) et V. de Gaulejac (1999), insistent sur **la valeur de la parole des acteurs de l'organisation, qui sont considérés comme capables de produire de la connaissance sur le travail et l'organisation du travail.**

> Pour comprendre les phénomènes psychosociaux, il est nécessaire de se mettre à la place de l'acteur, de l'écouter à partir de sa position, de son expérience propre et de lui restituer les résultats de la recherche.

Au niveau des registres épistémologiques, la position en « *il* » est associée au régime *hypothétique* d'explication, dans la mesure où le chercheur émet des hypothèses sur le « *il*» qu'il étudie (Hunyadi, 2004). Ce sont les limites d'une telle position qui sont mises en évidence par Mattelé (2007), à travers l'idée que les connaissances produites sur un *sujet* extérieur à soi ne pourront jamais être que partielles et hypothétiques.

Pierre Bourdieu (1993) a bien exprimé cette tension entre l'enquêteur et l'enquêté qui se situe entre deux limites jamais atteintes : la coïncidence totale entre les deux protagonistes, où rien ne peut être mis en question et la divergence totale, où la compréhension et la confiance deviennent impossibles. Xavier Mattelé (2007) souligne quant à lui la filiation de la recherche clinique avec la psychanalyse en ce sens que la connaissance y est précisément considérée **comme le fruit d'une tension entre le fait de se centrer sur soi (l'engagement du chercheur dans la position en « *je* ») et de se décentrer de soi (la distanciation de la position en « *il* ») et ce tant du côté de l'analyste que de l'analysé.**

> Tout l'enjeu est de prendre en compte et de dépasser la tension féconde entre le point de vue du « *je* » et le point de vue du « *il* » et par là de ne tomber ni dans « ***l'illusion empiriste*** » **exagérément centrée sur l'acteur**, ni dans « ***l'illusion positiviste*** » **exagérément centrée sur le chercheur**, en mettant en place un dispositif de recherche qui joue le rôle de ***tiers*** maintenant la **séparation entre le chercheur et son objet**. (De Gaulejac, 1987 cité par Mattelé, 2007 : 155).

- **Le point de vue intersubjectif du « *tu* »**

« L'enquêteur doit avant tout être aimable, positif, ouvert à tout ce que dit son vis-à-vis. »
J.C. Kaufmann, (2008) *L'entretien compréhensif,* p. 53

Troisième position, le point de vue du « *tu* » est qualifié d'intersubjectif dans la mesure où c'est ici qu'a lieu la mise en relation du chercheur avec l'acteur de l'organisation, et de leur subjectivité respective, qui devient source de connaissance (Plane, 2000 ; Mattelé, 2007).

Comme nous l'avons mis en exergue de cette section, *« il ne peut y avoir connaissance d'un objet sans intervention sur cet objet et sans collaboration active* » (Enriquez, 1993 : 30). En insistant sur la **construction commune du savoir**, ici psychosociologique, cette

position épistémologique s'inscrit en décalage avec une certaine hiérarchisation des savoirs, en particulier celle qui affirme la primauté du savoir du chercheur.

Pour Mattelé (2007), la position en « *tu* » présente l'intérêt épistémologique de pallier les limites des positions en « *je* » et « *il* » en dépassant la tension qui les caractérise. Cette position permet de sortir de l'isolement du chercheur dans la production de ses connaissances : **c'est la mise en relation intersubjective entre chercheurs et acteurs qui est féconde pour la production et la validation de connaissances sur les processus psychosociaux à l'œuvre dans les organisations**.

> Le chercheur a un « ***rôle d'accoucheur d'une parole*** » la plus sincère et la plus pleine possible (Enriquez, 1993). Il contribue **à réinstituer des espaces de parole sur le travail et l'organisation du travail**, au sein desquels des collectifs sont à nouveau capables d'interpréter le sens d'actes, de décisions de gestion, de situations de travail, de paroles et d'actes managériaux.

Au niveau des registres épistémologiques, la position en « *tu* » est associée au « *régime fiduciaire*[1] *de l'explication* » (Hunyadi, 2004) dans la mesure où la confiance et le respect entre chercheur et acteur de l'organisation sont à la base de la construction intersubjective du savoir. Enfin, cette position en « *tu* » s'inscrit dans une perspective éthique qui refuse de réduire l'acteur de l'organisation à une explication totalisante de son altérité en refusant de réduire l'objet étudié à une totalité objectivée de l'extérieur, n'oubliant jamais que cet « *objet* » est lui-même un « *sujet* » (Mattelé, 2007 ; Ricœur, 1990).

[1] Etymologiquement, le mot fiduciaire signifie « *confiance* » (*fiducia* en latin).

- **Le point de vue intégratif du « nous »**

« Il est donc possible et même conseillé de ne pas se limiter à poser des questions, mais aussi de rire voire de s'esclaffer, de complimenter, de livrer brièvement son opinion, d'expliquer un aspect des hypothèses, d'analyser en direct ce que vient de dire l'informateur, parfois même de critiquer et de manifester son désaccord. Empathie rime avec sympathie… »

J.C. Kaufmann, (2008) *L'entretien compréhensif,* p. 53

Quatrième position intégrative, le point de vue du « *nous* » pose la question de l'impact du chercheur sur la réalité concrète des acteurs de l'organisation étudiée et pris en considération. La position en « *nous* » prend en compte l'engagement du chercheur sur le terrain qui participe à un projet de connaissance et, en l'espèce, d'intervention en s'incluant dans un collectif qui agit sur le réel. Sans aller jusqu'à parler de « *projet militant* » du chercheur (Enriquez, 1993) ou de recherche-action participante (*Participatory Action Research*), nous sommes conscient que s'intéresser à la santé psychologique et au bien-être au travail revêt une ***dimension politique et éthique*** car la demande sociale en face du chercheur est souvent très prégnante que cela soit du côté de la direction comme du côté des syndicats.

Pour A. Lévy (1997), la recherche clinique est toujours liée à une visée d'intervention auprès de personnes et de groupes réels et donc toujours impliquée dans des processus de changement et de prise de conscience (Lévy, 1997 cité par Mattelé, 2007 : 158).

Nous reconnaissons avec Mattelé (2007) que cette position en « *nous* » n'apporte pas grand-chose au niveau strictement scientifique, car la position en « *tu* » intègre déjà la relation intersubjective entre chercheur et acteur de l'organisation dans la production et la validation de connaissances. Par contre, le « *nous* » renvoie à l'engagement du chercheur par rapport aux acteurs et à leurs situations de travail concrètes. **C'est d'avantage au niveau de l'action et d'une éthique de l'intervention qu'à celui de la connaissance que la position en « *nous* » a sa pertinence propre.**

Nous posons avec Plane (2000), Mattelé (2007) et Kaufmann (2008) l'hypothèse que **l'engagement accru du chercheur vis-à-vis de son « *objet* » lui donne accès à davantage de données, facilite le dialogue et la parole pleine des acteurs et constitue finalement une source féconde de création de connaissances.**

Cependant, au niveau méthodologique, la vigilance doit rester de mise, car il ne faut pas que la position en « *nous* » annihile la différence de positions et de fonctions entre chercheur et acteur qui est au cœur de la position intersubjective (le « *tu* ») et de la tension féconde entre le « *je* » et le « *il* ».

En conclusion, nous dirions que le chercheur adoptant un positionnement constructiviste et une méthodologie clinique appréciative doit articuler différent points de vue qui renvoient à différents registres épistémologiques. Ce que nous avons appelé positionnement constructiviste complexe articule quatre points de vue distincts :

- Le **point de vue du « *je* »** définit une position *subjectivante* par laquelle le chercheur met au premier plan de son « *objet* » sa propre subjectivité ;
- Le **point de vue du « *il* »** définit une position *objectivante* dans laquelle le chercheur met en avant un « *objet* » distinct de lui et son expérience ;
- Le **point de vue du « *tu* »** définit une position *intersubjective* par laquelle le chercheur discute et construit ses connaissances avec l'acteur de l'organisation ;
- Le **point de vue du « *nous* »** définit une position *politique* dans laquelle le chercheur s'engage et intervient dans la réalité concrète des acteurs de l'organisation pour accompagner la transformation sociale et organisationnelle.

3. Les modes de collecte et d'exploitation des données

S'il nous a fallu considérer le rôle des chercheurs et acteurs de l'organisation, et leur relation intersubjective et coopérative dans le cadre d'une recherche-intervention, nous allons dans cette section spécifier les deux mouvements entrant en considération dans le processus de production de connaissances : la collecte et l'analyse ou exploitation des données.

3.1. Les modes de collecte de données

« *Je crois en effet qu'il n'est pas de manière plus réelle et plus réaliste d'explorer la relation de communication dans sa généralité que de s'attacher aux problèmes inséparablement pratiques et théoriques que fait surgir le cas particulier de l'interaction entre l'enquêteur et celui ou celle qu'il interroge.* »

P. Bourdieu (1993), *La misère du monde,* p. 1389.

Dans la phase de *collecte d'informations*, le chercheur met en œuvre plusieurs techniques de collecte de l'information lui permettant de rendre moins subjectives les données collectées. Le triptyque **entretiens individuels et de groupes / observation / analyse de documents** est un des principes de mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire. La qualité de la base d'informations sera d'autant plus grande qu'elle sera le résultat d'une combinaison de techniques de collecte d'informations.

Les *entretiens compréhensifs* (Kaufmann, 2008) permettent aux acteurs de l'organisation de s'exprimer de manière abondante sur des thèmes concernant leur souffrance ou leur bien-être au travail, tout en limitant l'intervention et l'influence du chercheur, qui, la plupart du temps, se tait pour recueillir, comme un « *thérapeute* », l'expression des acteurs. Cette collecte par entretiens limite les biais du questionnaire, où bien souvent, à l'occasion de questions fermées, la réponse est dans la question. La multiplicité des acteurs rencontrés en entretiens tend également à obtenir une image proche de la réalité, même si dans le cadre d'entretiens, les acteurs s'expriment tant sur des descriptions factuelles que sur des

ressentis et des opinions personnelles. Plus le chercheur combine les sources de collecte d'informations et multiplie son échantillon d'informateurs, moins il sera dépendant de leur vision subjective (Savall et Zardet, 2004, p. 213).

L'*analyse de documents* internes à l'entreprise permet de compléter l'information collectée au moment des entretiens, en précisant, détaillant ou atténuant des positions personnelles de certains acteurs interviewés.

L'*observation directe* affine l'image obtenue de l'organisation et de ses dispositifs managériaux et modalités d'organisation du travail.

> Dans le cadre de recherches-interventions, la forte présence du chercheur sur son terrain d'expérimentation rend possible une observation fine des situations de travail sur une période prolongée.

Nous proposons une synthèse de cette démarche dans la figure suivante.

Indépendance du chercheur et de l'objet d'étude ⟷ Interdépendance du chercheur et de l'objet d'étude

Notre positionnement

Le chercheur observe des faits mesurés par des données. Les données utilisées par le chercheur sont " *froides* " (Girin, 1986) c'est-à-dire qu'elles constituent des matériaux préexistants dont l'élaboration n'est pas liée à l'investigation en cours.	Le chercheur interprète des faits mesurés par des données objectives (Miles, Huberman, 1991).	Le chercheur interprète des données issues des représentations subjectives des individus qui interprètent eux mêmes le phénomène étudié (Lincoln, Guba, 1985).	Le chercheur et les acteurs du système construisent en même temps les données, lesquelles résultent de leur expérience mutuelle de la réalité (Le Moigne, 1990b).
"*Les faits sociaux doivent être traités comme des choses. Ainsi, il importe que le chercheur s'efforce de les considérer par un côté où ils se présentent isolés de leurs manifestations individuelles*" (Durkheim 1967 :45)		**L'homme, en tant que sujet conscient doué de parole et de multiples symbolismes, ne peut être objectif**. (Piaget, 1970).	
L'instrument de collecte est objectif. Quels que soient le chercheur confronté au sujet de l'étude et le mode de collecte utilisé, les faits resterons objectifs.	L'instrument de collecte doit garantir l'objectivité des données. Ainsi, c'est en mettant en œuvre des stratégies de collecte adéquates que le chercheur peut garantir l'objectivité des faits étudiés (Miles, Huberman, 1991).	L'instrument de collecte est subjectif. C'est au chercheur de s'assurer, au cours de la collecte des données, que son interprétation coïncide avec celle des individus qui expérimentent eux-mêmes l'objet de l'étude (Lincoln, Guba, 1985).	L'instrument de collecte est constitué des représentations du chercheur en interaction avec celles des acteurs. Le chercheur est donc à l'intérieur de l'objet de l'étude (Von Glasersfeld, 1988).

Figure 39 : Le mode de collecte de données

Source : adaptée de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

Enfin un usage du **dessin** (Baptiste, Belisle, 1984, 1991) a été fait en groupes, afin de favoriser l'expression d'impressions subjectives sur le travail et **mobiliser des dimensions imaginaires et symboliques qui sont présentes chez les individus et au sein des collectifs de travail** (Lujean, 2005). Harper (1989, cité par Miles, Huberman 2003 : 26) suggère que de telles données peuvent être utilisées sur un mode descriptif et scientifique mais également sur un mode narratif ou « *réflexif* » où les individus créer des images d'eux-mêmes dans leur activité et de leur environnement de travail. Nous avons demandé à des agents d'un service technique d'une mairie : « *Dessine-moi comment tu te représentes ton travail* » en laissant des crayons de couleurs et un bloc notes (5 min) dans le but d'utiliser ces productions sur un mode phénoménologique : à la fois comme planche de projection, demandant à la personne de mettre quelques mots sur le dessin effectué et dans le but d'arriver à une meilleur représentation intersubjective du métier de la personne et de la représentation qu'elle s'en faisant. Nous avons ensuite croisé cette information avec l'échelle de bien-être subjectif au travail du Dr. Delmas.

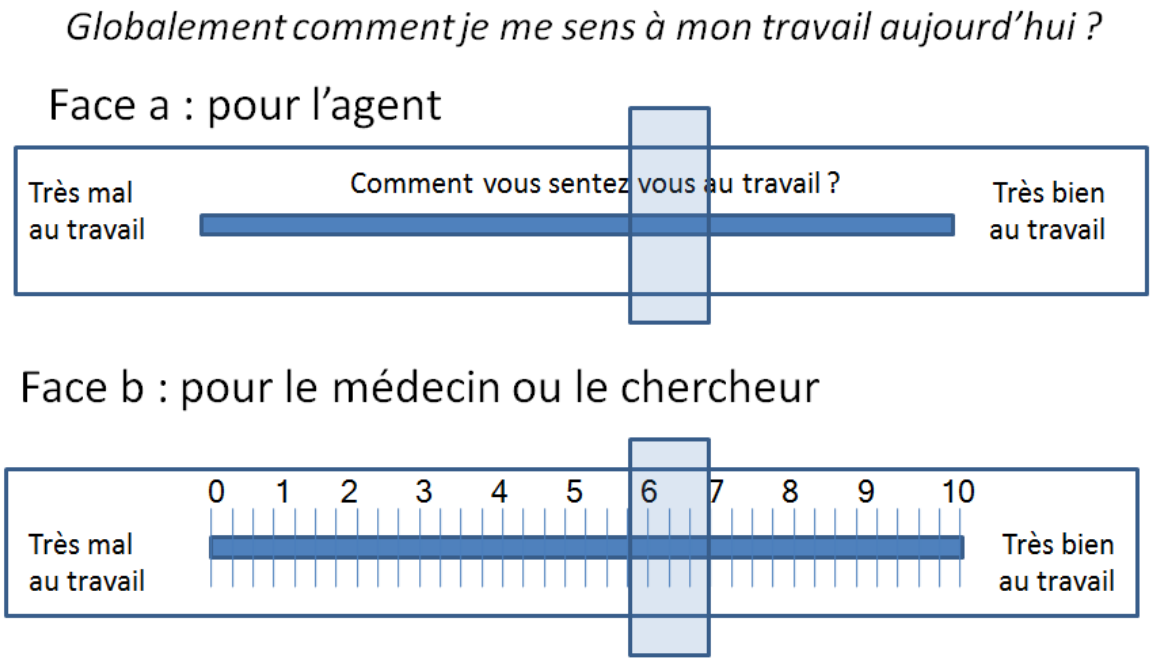


Figure 40 : Echelle du bien-être au travail

Source : Dr C. Delmas, Hôtel Dieu, Paris (2007)

Lors de nos entretiens compréhensifs, nous avons systématiquement utilisé l'échelle visuelle analogique du bien-être de C. Delmas (2007) présentée en figure 40, qui propose au sujet de se positionner en termes de bien-être subjectif global au travail sur une échelle allant de 0 à 10 – 0 étant « *je vais très mal* », 10 voulant signifier « *je vais très bien, j'ai du plaisir à mon travail et celui-ci fait sens pour moi* » -. La personne étant ensuite invitée à s'exprimer longuement sur le sens de cette évaluation et à *« mettre des mots »* sur son ressenti subjectif en nuançant cette évaluation synthétique globale.

Dans le contexte de la mairie, avec des sujets pour lesquels la mise en mots était parfois difficile (cantonnier, agent d'entretien des bâtiments), le dessin jouait en quelque sorte le rôle de "*tiers symbolique*" ou d' "*objet flottant*" (Caillé, Rey, 2004), de planche de projection, permettant une plongée dans le vécu subjectif du contexte professionnel du sujet par l'imaginaire et le symbolique pour descendre vers une parole engagée sur le réel subjectif du travail. Bal et Smith (1992, cité par Miles, Huberman, 2003 : 26) ont discuté à partir de photographies et nous rappellent qu'elles sont automatiquement plus « *réalistes* » que les mots, qu'elles sont éminemment sujettes à interprétation et à légende, mais qu'elles dépendent du contexte et peuvent être mises en scène ou faussées. Cependant, nous pensons que le recours aux images et dessins permet d'accéder à un vécu subjectif du travail et à une représentation subjective de l'expérience de travail du sujet qui peut être mis en discussion dans l'espace crée par l'entretien compréhensif[1].

Il s'agit d'explorer dans quel « *bain professionnel* » le salarié se développe ou au contraire souffre, en invitant les participants à laisser parler leur intuition après avoir mis en place un cadre protecteur (confidentialité, bienveillance, pas de jugement…) qui ressemble beaucoup à celui utilisé par les psychothérapeutes.

[1] Notons que F. Bornard (2007) dans sa thèse en sciences de gestion, s'est déjà servi du dessin fait par des créateurs d'entreprise pour étudier leurs représentations subjectives de l'objet entreprise et leur influence dans le processus entrepreneurial.

Après avoir posé le cadre protecteur et les règles de fonctionnement du groupe : confidentialité, bienveillance, pas de jugement, le chercheur-intervenant invite les participants à représenter sur une feuille A3 une figuration cartographique de son positionnement professionnel par rapport aux différentes parties prenantes (collègues, supérieurs, usagers, clients, fournisseurs…).

L'important n'est pas la qualité du dessin en tant que tel mais il sert de planche de projection pour verbaliser les conditions de travail, les relations et l'ambiance au sein de l'équipe, les différents liens entre les acteurs ou au contraire l'absence de lien. La qualité du processus et le degré de confiance qu'il existe ou pas entre les participants et avec le chercheur-intervenant est décisive pour conduire ce type d'investigation (Lewin, 1946, 1959).

Ensuite le processus a lieu en trois temps en fonction de la taille du groupe :

Temps 1 (réflexivité) : Chaque personne dessine la cartographie qui parle de ses relations de travail, de ses difficultés, de la réalité « *son monde à lui* » au travail, de ses besoins…

Temps 2 (intersubjectivité) : Chacun a un temps plus court (3 min par personne) pour présenter sa production et comment « *ça* » lui parle. Ce qui fait sens pour lui. L'équipe de recherche est là pour créer un cadre protecteur de bienveillance et d'écoute. Elle peut aussi proposer quelques questions de relance ou de reformulation et lancer quelques partages en écho pour stimuler l'intersubjectivité contradictoire : « *Est-ce que ça fait écho à certains ce vécu difficile ?* » « *Est-ce que c'est partagé, cette qualité de l'ambiance au sein de l'équipe ?* » Et on écoute les paroles **et les silences,** on note les comportements et attitudes non-verbales (visage fermé, agitation des pieds, des mains, éloignement du groupe, personne qui quitte la salle, larmes,…). Comme le dit Watzalwick (1972), « *On ne peut pas ne pas communiquer.* »

Temps 3 (espace de discussion) : On ouvre un espace de discussions et d'échanges intersubjectifs pour que les personnes partagent 1) sur leur ressenti global 2) les similitudes et les différences de perceptions 3) est-ce que le groupe peut trouver un consensus sur une cartographie qui représente le mieux ***l'expérience de travail*** dans cette équipe **ici et maintenant.** Les chercheurs écoutent et observent. Ils prennent des traces de ce travail de partage des représentations et de construction de représentations communes (dessins, croquis, dessins, prise de note exhaustive des *verbatim* échangés, des émotions partagées…).

Tableau 12 : Exemple de cadre méthodologique d'un entretien de groupe

3.2 Analyse et interprétation des données

Dans la mesure du possible, de manière systématique, l'ensemble des verbatim récoltés l'a été par enregistrement audio avec retranscription par le chercheur des bandes audio. Dans quelques cas (entretiens de la phase exploratoire et entretiens collectifs), nous avons privilégié la prise de notes exhaustive.

Dans la phase *d'analyse des informations collectées*, l'intersubjectivité contradictoire s'inscrit au sein du dispositif de restitution des résultats - « *effet-miroir* »- et d'intime conviction de l'intervenant –« *avis d'expert* »[1]-.

Les risques d'affectivité du chercheur, d'idéologies professionnelles ou culturelles peuvent l'inciter à épouser les représentations d'un corps social en particulier. Pour faire face à ces risques de trop forte subjectivité, il est important d'organiser le *filtrage* et l'affinage des informations collectées par la présentation « *effet-miroir* » des représentations collectées. Cette première étape permet de créer une première phase d'échange entre les acteurs sur des réalités plurielles, collectives et partagées (convergences) et des réalités plus singulières constituant des spécificités.

Nous proposons de construire des *dispositifs itératifs*, pour confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue, représentations, vécus et analyses respectifs, afin d'en identifier les convergences et les spécificités (Krief, 2005). Sur ces points, un débat est engagé pour créer une certaine intersubjectivité contradictoire, c'est-à-dire une communication entre les personnes, considérée sur le plan d'échange de contenus en termes de représentations cognitives et de vécus émotionnels.

Afin d'affiner les représentations des acteurs et celles de l'équipe de recherche, nous avons mis en application un principe complémentaire d'analyse au second degré des situations décrites. Ainsi, la **triangulation entretiens / documents / observation**, finalisée dans un premier temps par une « *restitution* » collective des « *résultats bruts* » obtenus, a été

[1] Selon l'expression de Savall et Zardet (1996)

complétée d'un filtrage complémentaire, à travers une analyse de contenu. (Denzin, 1970 ; Krief, 2005).

3.2.1 Eléments d'interprétation du filtre temporel

Le discours d'un acteur dans une organisation est tout d'abord affecté par des *phénomènes temporels* : présent, passé et futur influencent le discours des acteurs. Le *présent* (ou actualité) impressionne l'acteur. Un événement récent et proche aura tendance à être survalorisé dans un entretien, ce qui introduit un biais dans l'expression de l'acteur par rapport à son bien-être au travail. Cette information récente est-elle bien pesée par l'acteur ? Le *passé* ou l'effet mémoire entrent également en ligne de compte. Un acteur fortement marqué par un événement passé aura tendance à le placer encore dans son actualité, alors que celui-ci n'est plus présent. Au cours des entretetiens compréhensifs avec les agents d'un service technique de mairie, plusieurs personnes nous ont évoqué les « *dégats* » et le « *bordel* » qu'avaient causé un audit fait par des consultants, pour exprimer leur appréhension et rétissence à nous parler, jusqu'à ce que nous apprenions du DRH qu'effectivement un audit avait bien eu lieu, il y avait de cela plus de 15 ans !

De même, certains événements passés ne sont pas mémorisés par l'acteur. L'*avenir* ou l'anticipation projective conduit certains acteurs à assimiler une situation possible ou désirée à une situation réelle. Ainsi, l'authenticité des informations collectées sont-elles affectées d'une part par l'amnésie des acteurs et d'autre part par « *une certaine confusion entre l'effet stratégique du discours et l'effet descriptif de l'objet* » (Savall, Zardet, 2004 : 222). Il est certain que certains acteurs ont tendance à construire un discours vis-à-vis de l'équipe de recherche qui vise à porter des messages ou des revendications auprès de la DRH ou de la direction générale. Ce fut le cas des entretiens auprès de cadres de la banque privée qui revendiquaient tous leur envie de voir mis en place le télétravail dans l'entreprise, afin d'améliorer leurs conditions de travail et leur bien-être ! En filagramme, le message était clairement « *Aidez-nous à trouver les arguments pour convaincre la DRH et la Direction de la pertinence de ce système qui nous permet quelques jours par mois de travailler depuis notre domicile sans avoir à faire les 2 ou 3 heures de transport quotidien et à subir le bruit et les sollicitations permanentes de l'open-space.* »

3.2.2 Prise en considération des dadas et des tabous

Ce premier filtre temporel peut être complété par un second filtre, permettant de mettre en évidence les dadas, les tabous et les contentieux. Les *dadas*, individuels ou collectifs, conscients ou inconscients, peuvent s'apparenter à une « *idée fixe* ». A l'opposé, les *tabous*, représentent les idées non exprimées par les acteurs, par crainte, pudeur, déni individuel ou collectif ou simplement par convention sociale. Ces non-dits[1], contournements et rétentions existent dans toute organisation et le chercheur doit *« s'interroger a priori sur les tabous sous-jacents aux discours recueillis afin de les détecter »* (Savall, Zardet, 2004 : 224, cité par Krief, 2005). Enfin, les *contentieux* constituent un troisième élément pouvant « *polluer* » les discours des acteurs.

> Le processus définit pour mettre en œuvre une certaine objectivité par intersubjectivité contradictoire consiste ainsi, d'une part à faire le tri entre l'ensemble des discours des acteurs par le filtre temporel et le filtre des dadas-tabous-contentieux, et d'autre part à permettre des itérations successives permettant de révéler aux acteurs les informations collectées pour les faire réagir en créant, au fur et à mesure, une intersubjectivité productrice de nouveau sens.

Ce processus permet aussi d'affiner l'évaluation d'un bien-être/mal-être individuel et collectif au travail par un encadrement progressif. Dans l'épistémologie constructiviste que nous avons choisie, prétendre à une mesure exacte n'a pas de sens, même si nous reconnaissons la pertinence du projet de construction d'outils de mesure en sciences de gestion, notamment en ce qui concerne cette question du bien-être[2]. Notre enquête vise à construire une représentation du bien-être au travail qui soit la plus vraisemblable, qui se trouve enseignable et qui soit utile pour les acteurs.

---

[1] Cf. les travaux récents sur ce sujet de Savall et Zardet (2009).
[2] Cf. par exemple notre mémoire de Master II de recherche qui porte sur la compréhension et la mesure du bien-être en entreprise (Richard, 2008).

Alors que l'objectivité semble une quête vaine et la subjectivité apparaît risquée pour produire des connaissances scientifiques, **l'intersubjectivité contradictoire** permet de circonscrire le biais d'affectivité dans la recherche et le risque d'interprétation erronée des situations évoquées par les acteurs.

Ainsi, le chercheur, à l'image d'un « ***savant expérimentateur*** » (Bernard, 1865, cité par Krief, 2005) n'impose pas son idée, et tente, par les différents mécanismes décrits, de ne pas non plus se faire « *manipuler* » par les acteurs de l'organisation.

Chercheurs et acteurs de l'organisation sont en position intersubjective avec leurs positions et fonctions distinctes, ce qui est fécond pour la production et la validation de connaissances (Plane, 2000), et ce tant pour le chercheur que pour l'acteur. Cette démarche est en cohérence avec notre positionnement épistémologique constructiviste aménagé.

Si les acteurs sont à parité dans la relation, cela n'empêche pas qu'il y ait disparité dans les places occupées, car le travail mené par les deux protagonistes n'est pas de même nature. L'intervenant enquêteur a un **rôle d'accoucheur d'une parole sur le réel du travail la plus « *authentique* » et la plus « *pleine* » possible**, l'acteur ou le collectif de travail a celui d'exister en tant que tel, c'est-à-dire d'accéder au statut de « *communauté d'actions, de pensées, d'habitudes* », composés de « *sujets parlants* » en étant capable de réinterpréter le sens de ce qu'il dit, de ce qu'il vit et de ce qu'il veut (Enriquez, 1993) et de prendre une posture réflexive (Schön, 1983).

La figure 41 de la page suivante propose une représentation heuristique de la Recherche-intervention *salutogénique* visant à développer la santé et le bien-être au travail, à travers un dispositif d'entretiens compréhensifs et la constitution d'espaces de discussion explorant les dimensions de « *Réalité* », « *Symbolique* » et « *Imaginaire* » du travail (Lacan, 1953 ; Huber, Karli, Lujan, 2003 ; Lujan, 2008).

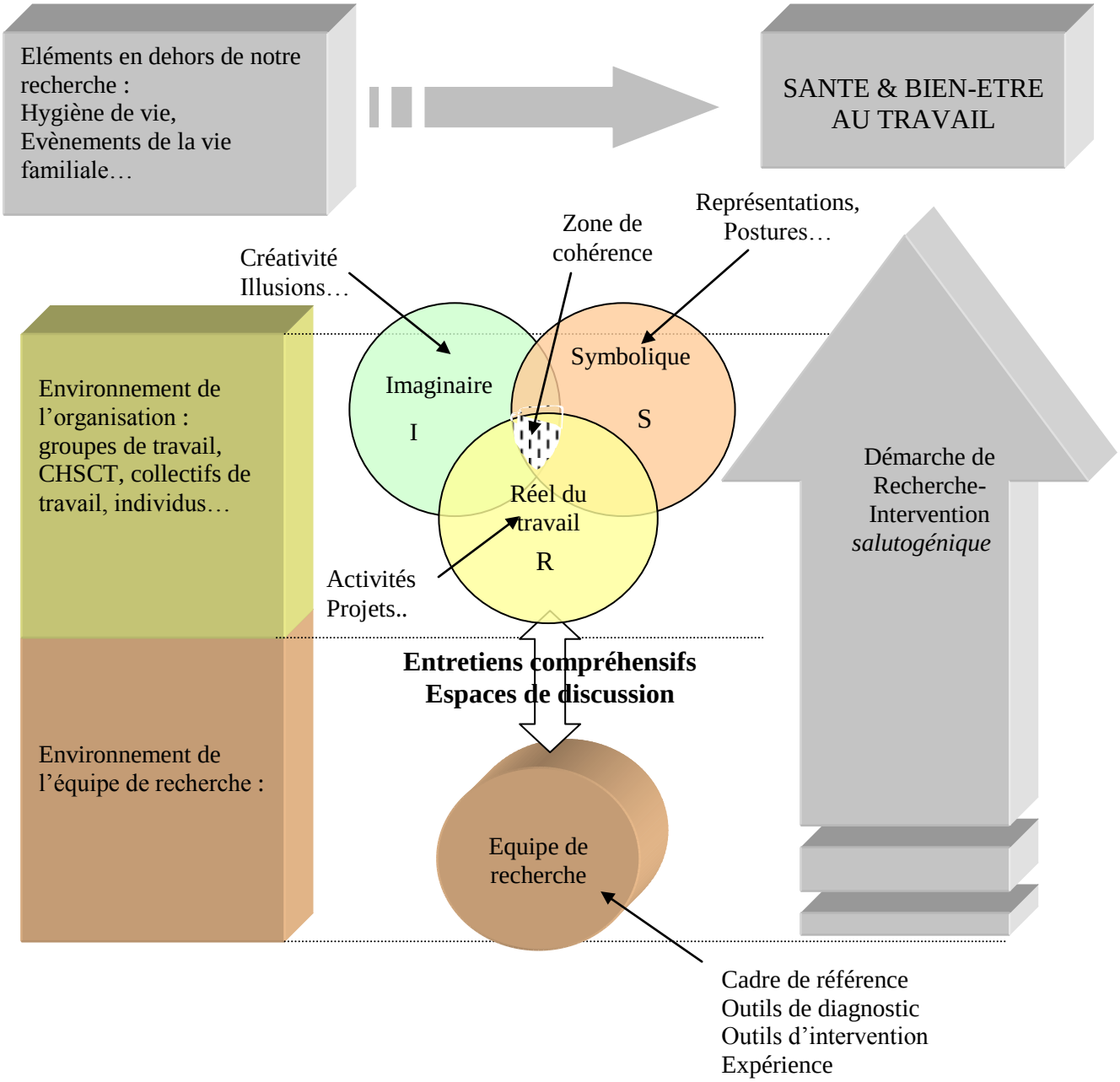


Figure 41 : Modèle heuristique d'une Recherche-intervention *salutogénique*

D'après une idée de C. Lujan (2008) et un design de S. Foliard (2008)

3.2.3 Le codage thématique des données

Dans cette section, nous détaillons le cheminement pour passer du recueil de données brutes à leur analyse, puis à la restitution des résultats. La méthode retenue afin de traiter les entretiens compréhensifs est l'analyse de contenu thématique qui permet :

- De réduire la masse de données recueillies (plus de 500 pages de verbatim d'entretiens,…) en un nombre raisonnable d'unités analytiques ;
- D'analyser les données au fur et à mesure afin d'affiner le recueil des suivantes (démarche abductive) ;
- De comprendre et décrire les mécanismes organisationnels et managériaux de la souffrance au travail mais aussi de la préservation du bien-être.

Nous présentons ici les principes du codage thématique, le dictionnaire des thèmes, ainsi qu'un extrait de la manière dont les entretiens sont codés se trouve en Annexe 7.

Notre objectif est de comprendre les mécanismes générateurs du bien-être au travail notamment à travers la construction d'espaces de discussion centrés sur le travail en répondant aux questions récapitulées dans le tableau 13.

Questions	**Nature de la question**	**Dénomination par Miles et Huberman (2003)**
Quels sont les principaux mécanismes générateurs du bien-être au travail ?	Descriptive	Codage pour résumer les segments de données
Comment fonctionnent les espaces de discussion lorsqu'ils contribuent à préserver la santé et le bien-être au travail ?	Explicative	Codage thématique pour regrouper
Quels sont les configurations d'échanges mis en œuvre dans les espaces de discussion salutogéniques ?	Interprétative	Codage thématique pour regrouper

Tableau 13 : Intérêt du codage thématique par rapport à notre questionnement

La technique du codage thématique consiste à découper et à classer les différents éléments d'un entretien dans des catégories La revue de la littérature sur la souffrance et le bien-être au travail ainsi que sur les espaces de discussion nous ont permis de définir des critères afin d'ordonner les données recueillies. Chaque catégorie regroupe des éléments (mots, phrases,

paragraphes) présentant des traits communs, sous un titre générique (cf. Annexe 7 : l'extrait du codage d'un entretien compréhensif à la banque en ligne). Ce travail de synthèse a pour objectif de fournir une représentation simplifiée de la complexité et de l'hétérogénéité des données récoltées. Chaque entretien enregistré a été retranscrit et codé manuellement.

Nous n'avons pas réalisé d'Analyses de Données Qualitatives Assistées par Ordinateur (ADQA) pour trois raisons principales :

- **L'analyse manuelle permet de s'imprégner davantage des données.** La classification des données par catégories et l'interprétation du corpus en fonction des contextes socio-culturels et des modes de raisonnements des acteurs engendrent une forte implication du chercheur. Ce qui convient bien à notre choix de recherche-intervention.
- **Les logiciels sont des outils de rangement et non d'analyse**. L'utilisation de logiciels pour traiter les données recueillies n'a pas été choisie parce qu'ils sont encore trop souvent considérés comme des substituts de l'analyse et des marques de crédibilité. Or, il s'agit d'une aide à la structuration des données et le traitement reste à la charge du chercheur. Le recours à ce procédé ne doit pas devenir un alibi pour donner du crédit au travail d'analyse si le chercheur le considère uniquement comme un outil de rangement.
- Chaque logiciel est spécialisé, alors que l'analyse manuelle donne une vue d'ensemble. La figure 42 met en évidence que, selon le type de logiciel utilisé, l'unité de travail est le mot, le concept ou l'idée. Dans cette recherche, nous n'avons pas d'unité de travail a priori. **Les entretiens sont découpés au fur et à mesure de l'analyse, en fonction du sens du discours**. De plus, l'analyse thématique effectuée considère tant le contenu que le contexte.

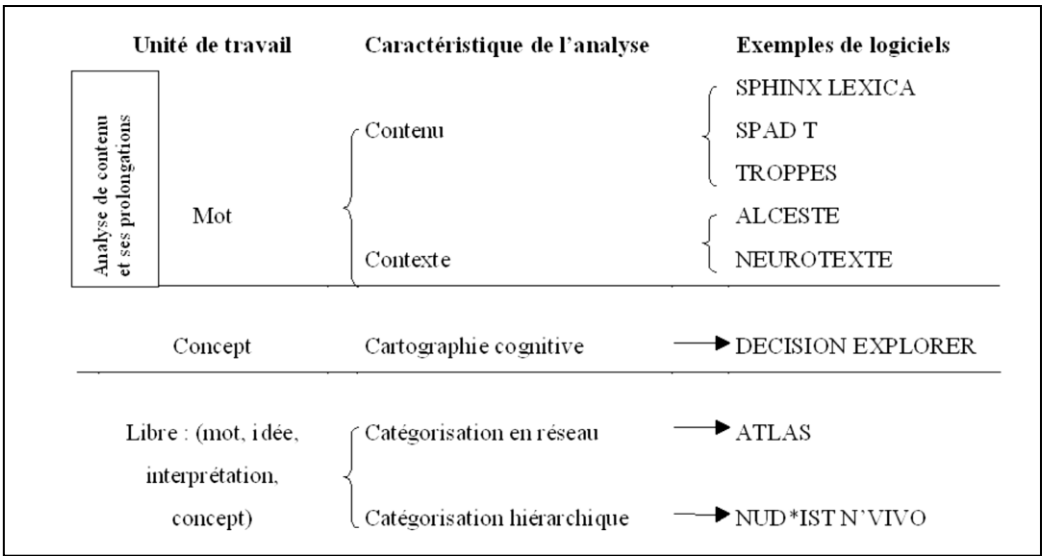


Figure 42 : Identification des outils informatisés pour l'analyse de données qualitatives

(Source : Voynnet-Fourboul, 2007, p. 5)

3.3 Construction de deux guides pour conduire les entretiens compréhensifs

« Quand on pose une question, on obtient une réponse »

P. Bourdieu (1993)

Ayant conduits des entretiens compréhensifs dans deux contextes très différents et auprès de populations très distinctes nous avons construits deux guides d'entretiens distincts afin de nous adapter aux réalités psychosociologiques des sujets interviewés (Cf. Annexe 3). Nous avons opté pour la méthode de J.C. Kaufman (2008) des **entretiens compréhensifs** particulièrement bien adaptée à notre projet de compréhension fine des articulations et des processus de construction du bien-être au travail. Cette méthode implique une écoute attentive et empathique de la personne qui parle et de prendre le temps de *« plonger dans les histoires personnelles, de susciter les confidences »*, de fouiller le vécu subjectif qu'a la personne de son expérience de travail. Cela nous a également permis de comprendre les expressions et d'établir rapidement une relation de confiance avec nos interlocuteurs tout en étant particulièrement attentif aux mimiques, attitudes et comportements non verbaux de nos interlocuteurs que nous pouvions noter sur le journal de recherche et qui a pu être croisé avec l'analyse des *verbatim*.

La « *triangulation* » et les recoupements justifient les résultats et les rendent plus solides dans le cadre de la construction des hypothèses. Nous avons utilisé les principes de l'intersubjectivité contradictoire pour éclairer les positions des uns avec les commentaires des autres, à la fois dans les entretiens collectifs mais également parfois de manière « *relayée* » (Foliard, 2008) en reformulant les propos d'une personne à l'endroit d'une autre afin de la faire réagir. Nous avons également puisé dans la littérature des éléments pour étayer notre perception des phénomènes observés sur les différents terrains.

À partir de cette première approche, nous avons réalisé un travail de catégorisation des actes de paroles pour qualifier la qualité des relations humaines à l'œuvre dans les différents contextes. Même si nous avions une trame à travers l'usage de la grille d'entretien, nous avons su utiliser cet instrument avec souplesse pour rester dans un cadre plus proche « *de la conversation entre deux individus égaux que du questionnement administratif de haut* » (Kaufmann, 2008 : 48). Ceci afin que le sujet sente que ce qu'il dit est « *parole en or pour l'enquêteur, que ce dernier le suit avec sincérité, n'hésitant pas abandonner sa grille pour lui faire commenter l'information majeur qu'il vient de livrer trop brièvement.* » (Kaufmann, 2008 : 48).

> Souvent nous avons pu constater l'ouverture progressive du sujet vis-à-vis du chercheur quand il se sent écouté en profondeur, sans aucun jugement mais plutôt avec empathie. Il a l'impression, justifiée, de glisser vers un rôle central et surtout il bénéficie d'un espace d'écoute qui lui garantit sinon la confidentialité, du moins le plus strict anonymat.

Il n'est pas interrogé de manière mécanique à travers un questionnaire standardisé sur son opinion, mais plutôt rencontré parce qu'il possède un « *savoir* » précieux sur le réel de l'activité que le chercheur, tout maître du jeu qu'il soit, n'a pas. Ainsi l'échange s'approfondit souvent à mesure que le sujet comprend que, plus il plonge profondément en lui-même, parvenant à exprimer d'avantage ses enjeux subjectifs sur le réel de l'activité et sur son bien-être ou son malaise au travail et plus il renforce son pouvoir dans l'interaction.

Nous avons souvent gardé en fin d'entretien la possibilité de dévier et d'emmener le sujet sur un terrain neuf pour l'amener à s'exprimer sur des idées sous-jacentes et non anticipées, sur des thématiques connexes relevées pendant l'entretien (motivation au travail, gestion de carrière, éthique managériale, enjeux plus existentiel…).

Même si dans notre approche du terrain, nous avons privilégié la méthode des entretiens compréhensifs et des entretiens de groupe, en privilégiant une approche qualitative centrée sur les éléments du phénomène que nous souhaitions observer, compatible avec notre positionnement épistémologique constructiviste aménagé, nous avons pu bénéficier des résultats d'une large enquête par questionnaires dans le terrain du Conseil Général (Cf. Chapitre 7 et Annexe 6).

Sur le terrain, afin de limité les biais liés au mélange des observations et de l'analyse dans la prise de notes, nous avons procédé à l'enregistrement des entretiens quasi systématique et à une retranscription mot à mot des entretiens.
Plusieurs techniques ont été utilisées pour organiser cette phase d'enquête sur le terrain :

- La prise de note s'est faite sur des cahiers de recherche séparés par terrain, sur une double page avec, à gauche, la prise de note des verbatim remarquables et des notes d'observation sur la communication non verbale et la présentation de la personne (Goffman, 1973) ; à droite des notes plus personnelles sur des liens avec les cadres théoriques, des analyses réflexives (« *Que suis-je en train d'apprendre ? En quoi cette parole est-elle singulière et m'apprend quelque chose de différent et de nouveau sur la question de la souffrance ou du bien-être au travail ?* »)
- La réalisation régulière au cours de la phase d'enquête de cartes cognitives (Miles, Huberman, 2003) provisoires sur les cas étudiés.
- Les idées théoriques du chercheur qui émergeaient de l'enquête sur les différents terrains étaient notées sur des pages de ces cahiers à part et partagées régulièrement avec l'équipe de recherche.
- Pour les entretiens à la mairie, nous étions deux chercheurs, un interrogateur et un observateur, à la fin de chaque entretien, nous notions nos observations subjectives sur la personne rencontrée et les partagions entre nous, ce qui permettait une **intersubjectivité contradictoire interne à l'équipe de recherche** et une forme d'analyse intersubjective du contre-transfert (Devereux, 1980).

Au fur et à mesure du processus de collecte-analyse, nous avons pu enrichir notre questionnement et ajouter de nouvelles questions pour approfondir des enjeux que nous n'avions pas anticiper au départ. Par exemple l'impact d'un système d'information sur la qualité de l'expérience de travail, le confort et l'efficacité perçue et donc le plaisir qu'on prend ou qu'on ne prend plus du tout à faire son travail.

Le protocole a été un guide au service d'une écoute la plus attentive et empathique possible des personnes rencontrées, afin d'accéder à leur « *monde subjectif* », avec leur système de valeurs, leur système de défense, leur catégories opératoires, leurs singularités liées à l'histoire de vie des sujets, leur rationalité et leurs émotions.

Si nous reconnaissons nous être servis de nos compétences de praticien RH pour établir des relations de qualité avec nos interlocuteurs, c'est l'identité de chercheur qui s'est imposée car l'enjeu était de dégager une trame conceptuelle de l'ensemble des données récoltées sur les terrains d'enquête. Constituant ainsi des récits d'analyse de cas avec des descriptions essentielles à la détermination du sens. Ce travail de modélisation constitue une « *simplification* » du foisonnement phénoménologique du terrain, nécessaire à la transmission de l'information et à sa compréhension par un plus large public. Mais il convient de résister aux « *terribles simplifications* » (Morin, 1990a) qui mutilent la complexité et la richesse d'un « *réel* » qui se dérobera toujours aux conclusions hâtives. On utilise pour ce faire plusieurs techniques :

- la concentration sur une catégorie, une dimension et la recherche des similitudes et différences entre tous les cas ;
- la prise des cas deux par deux et l'élaboration de la liste de toutes les similitudes et différences, afin de mettre en évidence certaines subtilités pour une compréhension plus sophistiquée ;
- la séparation des sources d'informations et l'obtention d'un modèle à corroborer avec les autres sources.

L'objectif est d'aller au-delà des impressions initiales, du sens commun et de ne pas se borner à la vision issue des différentes sources d'informations.

L'enjeu est bien l'émergence de théories fondées sur la réalité, proche des informations en tirant toute la quintessence des observations faites et des données récoltées sur les différents terrains.

À partir de l'analyse du terrain, des impressions d'ensemble, des thèmes du départ et des concepts, de l'étude continue de la littérature se constitue un processus itératif de construction d'un cadre conceptuel et de vérification des données. De toutes ces sources apparaît une construction singulière, différente des autres, validée, vraisemblable, enseignable. Des liens entre les variables sont mis en évidence et ils doivent être vérifiés auprès de tous les cas étudiés, sans agrégation. Au cours de cette démarche, certains cas confirment les informations recueillies lors des entretiens précédents, d'autres divergent et permettent d'affiner le concept en proposant une variation ou une nouvelle direction. L'ensemble de ce travail permet la construction de la théorie, ce que Glaser et Strauss (1967) ont nommé la construction d'une théorie ancrée (*Grounded theory*) quand K.E. Weick (1995b) parle de manière plus générale de *Theorizing*.

Il est utile et nécessaire de comparer ces résultats avec la littérature existante pour mettre en évidence des similitudes confortant le concept, la modélisation, et des divergences étant autant d'opportunités de creuser le travail, de chercher dans de nouvelles directions et d'atteindre un niveau théorique plus élevé ou plus précis. L'arrêt du processus itératif et de comparaison est, à l'idéal, la saturation théorique, même si des considérations plus pragmatiques limitent généralement les investigations (durée d'accès au terrain limitée, contraintes budgétaires, durée d'une thèse…). Pour notre part, nous avons limité le terrain à trois recherches-interventions qui constituent autant d'études de cas que nous présenterons dans le chapitre 6 suivant.

3.4 Avantages et limites de l'approche

Cette démarche repose sur un processus intégratif et itératif de co-construction de la réalité, avec tous les éléments de divergence que cela peut apporter, pour finalement aboutir à une conceptualisation, une abstraction issue des éléments empiriques et du travail d'analyse critique et de synthèse engagée de la littérature.

3.4.1 Les avantages de la démarche

Une des forces de cette démarche tient dans sa potentialité à faire naître de nouvelles théories, par la comparaison, le rapprochement ou la divergence de certaines informations issues directement de la recherche-intervention sur un cas, de la confrontation avec d'autres recherches-interventions, ainsi qu'avec la littérature étudiée. Cette pratique de recherche itérative largement récursive et « *systémique* » nous a conduits à remettre fréquemment sur le tapis le cadre conceptuel et à l'enrichir par les conclusions de ces confrontations, de ces oppositions ou de ces convergences. Enfin, ce travail nous a permis de prendre de la distance avec nos idées préconçues et nos préjugés car nous avons fait avancer notre travail en fonction des « *surprises* » révélées par les enquêtes sur les différents terrains.

La deuxième force de la construction des théories grâce à l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) fondées sur des recherches-interventions tient dans la relative facilité à en vérifier la pertinence pour l'action en mettant en œuvre le modèle issu d'une recherche-intervention lors de la suivante, observant l'efficience de ce nouveau cadre pour guider l'action. Largement issue du terrain et des actions conduites avec les acteurs et vérifiée, critiquée, modifiée à chaque étape de la construction, l'hypothèse gagne en pertinence et en confiance.

La troisième force tient dans la *construction sociale de la réalité* (Berger, Luckmann, 1966). La théorie est co-construite avec les acteurs praticiens, elle est donc en prise directe avec une « *réalité* » quotidienne des acteurs et des organisations qu'elle contribue à façonner.

3.4.2 Les limites de l'approche

A contrario, la construction des théories basée sur des recherches-interventions souffre de certaines faiblesses. L'abondance de données peut nuire au résultat et à la clarté de la théorie qui risque de s'attaquer à un ensemble trop vaste, très riche certes, mais manquant de simplicité et de perspective d'ensemble. Le chercheur doit en permanence garder un sens des proportions pour « *percevoir les informations vives, les relations importantes noyées dans la masse des relations idiosyncrasiques, non corrélées aux fondements de la science* » (Foliard, 2008).

Nous avons eu, en conséquence, quelques difficultés à fixer le périmètre de notre recherche. Nous avons finalement choisi de nous concentrer sur le lien entre les espaces de discussion et le bien-être au travail pour ce travail de thèse. Cette focalisation nous a conduits à fermer de nombreuses portes, impliquant autant de deuils d'une compréhension globale, unitaire et définitive du bien-être au travail.

De la même manière, cette construction peut aboutir à des modèles heuristiques, mettant en avant des relations idiosyncrasiques à des organisations ou à des collectifs de travail, qui ne contribuent pas vraiment à élever le niveau général de la théorie sur la santé et le bien-être au travail.

La construction des théories à partir des cas issus de recherches-interventions peut être utilisée quand le lien avec la littérature est très ténue ou que les informations empiriques ne sont pas disponibles. Nous avons montré dans la première partie que nous avons des raisons de penser que nous sommes dans cette situation.

La littérature est relativement mince pour comprendre et expliquer les éléments managériaux et organisationnels sous-jacents à la construction du bien-être au travail. Par ailleurs la demande sociale pour que des chercheurs les accompagnent dans la résolution des problèmes psychosociaux n'a jamais été aussi forte de la part des organisations privées (à travers les demandes d'interventions de CHSCT[1], Clubs patronaux, ANDRH, syndicats, Direction générale…) ainsi que d'institutions publiques (demande d'avis d'experts pour des commissions sur le bien-être ou la souffrance au travail, accompagnement de ministères sur

[1] Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

ces questions…).

Conclusion du Chapitre 5

Abordant un domaine qui a été qualifié de « ***champ de recherche à défricher*** » (Abord de Chatillon, Bachelard, 2005), il nous a semblé pertinent de bien spécifier et légitimer notre approche méthodologique**.** De plus, prenant le parti pris d'observer plutôt les phénomènes par le versant « *bien-être* » plutôt que celui de « *souffrance, stress, burnout* », nous contribuons à **apporter un certain renouveau à un champ d'étude existant,** celui de la santé-sécurité-conditions de travail. C'est de la triple alliance entre l'enquête compréhensive, la production de propositions nouvelles à partir de la littérature et des observations du terrain et la posture réflexive de chercheur-intervenant qu'émergera la force et la légitimité de notre contribution théorique (Cf. figure 43).

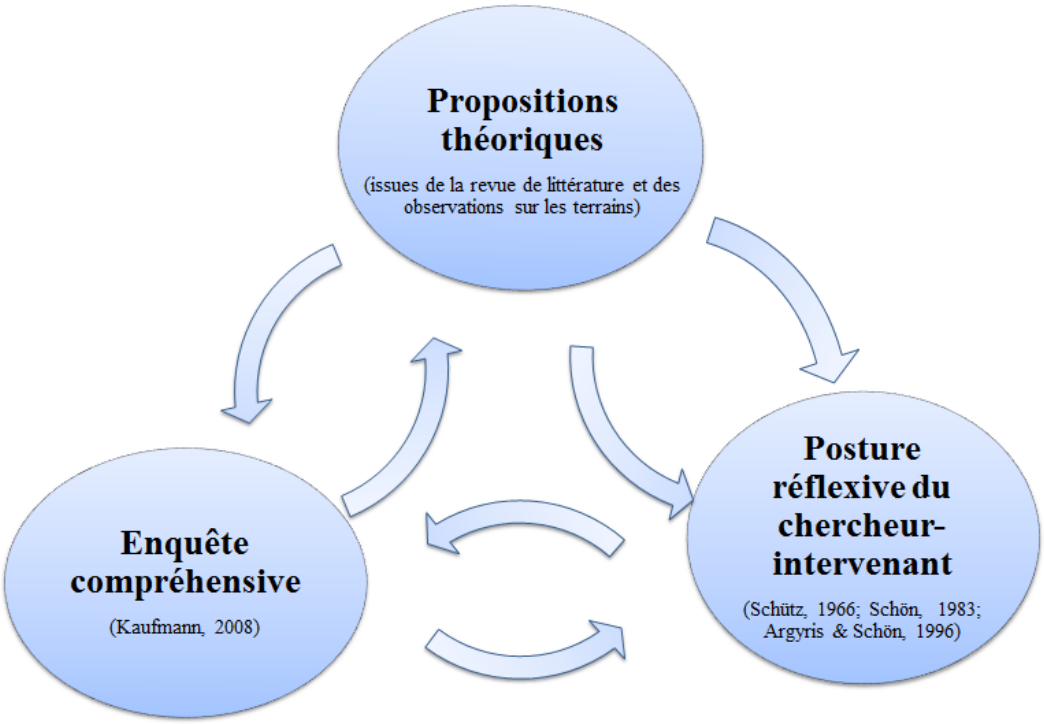


Figure 43 : Triptyque méthodologique légitimant la production théorique

Pour conclure, nous attachons une importance particulière à la validité de notre démarche, validité interne et validité externe des éléments qualitatifs mobilisés. Nous nous sommes interrogé sur cette notion de validité largement développée dans tous les ouvrages traitant de la méthodologie de la recherche en sciences de gestion (entre autres : Miles, Huberman,

2003 ; Thiétart *et al.*, 1999). Le terme même de validité est ambigu du fait de son caractère polysémique. Il correspond à des notions de **sérieux**, de **compétence** tout autant qu'à un certain **conformisme**, un **état en vigueur**. Des innovations dans une démarche de recherche peuvent apparaître comme une déviance que le chercheur doit justifier pour obtenir l'adhésion nécessaire de la communauté scientifique. La validité doit permettre l'acceptabilité de nos conclusions.

Notre enjeu est de contribuer à la production de **connaissances « *actionnables* » qui renforcent le « *pouvoir d'agir* » des acteurs**, au service d'une **vision salutogénique du management et de l'organisation du travail**, ceci avec le meilleur niveau de scientificité possible.

Dans le cadre de ce projet, le chercheur nous apparaît comme « ***défricheur et artisan d'idées nouvelles* »**, comme un ***ouvrier d'intelligibilité consciencieux*** qui ouvrage ses théories comme hier, le *bâtisseur de cathédrale*, prenaient soin du compas, de l'équerre, du marteau et du ciseau pour construire son « *chef d'œuvre* ». Bien sûr si notre volonté de rigueur scientifique est réelle, elle s'inscrit cependant au cœur d'enjeux humains psychologiques et sociaux. Nous avons souvent pensé à E. Morin (1990b) au cours de cette recherche quand il écrit :

« *On élimine parfois la notion d'homme parce qu'on ne sait pas quoi en faire. […] De plus, il faut remarquer que l'hyperspécialisation des sciences humaines détruit et disloque la notion d'homme, les différentes sciences sociales, la démographie, l'économie, n'ont même plus besoin de la notion d'homme* » (Morin, 1990b : 74 et 118).

L'un des enjeux sous jacent de ce travail de thèse est bien de replacer le « *sujet humain* » au cœur de la recherche.

L'objectif de ce chapitre était de spécifier le cadre méthodologique du chercheur. Notre choix d'un positionnement épistémologique constructiviste aménagé et notre position particulière d'ancien praticien RH nous ont conduit à construire un cadre méthodologique complexe qui présente les caractéristiques suivantes :

- Notre travail méthodologique s'inscrit dans un cadre constructiviste aménagé.
- Nous adoptons une démarche individualiste méthodologique complexe située à mi chemin entre holisme et individualisme méthodologique.
- Nous présentons le design de notre projet de recherche.
- Nous utilisons les principes de l'intersubjectivité contradictoire pour construire une « *bulle phénoménologique partagée* » des phénomènes que nous voulons observer et transformer.
- Nous choisissons une démarche articulant plusieurs recherches-interventions sur des terrains complémentaires.
- Nous privilégions une approche hypothético-inductive ouverte pour les phases de terrain.

En présentant ces éléments de nature à encadrer notre démarche de recherche, notre expérience professionnelle apparaît non plus comme une source de biais potentiel mais comme une source importante d'informations que nous utilisons pour guider notre travail et nous faciliter l'accès et l'intervention sur les différents terrains.
A partir de notre réflexion méthodologique, nous présentons une première modélisation du processus de recherche-intervention *salutogénique* de management de la santé et du bien-être dans les organisations.

Pour compléter cette deuxième partie consacrée au positionnement épistémologique, au cadre méthodologique et à la présentation des différents terrains, nous proposons dans le chapitre 6 suivant une description des différents contextes et terrains que nous avons retenus pour conduire cette recherche sur les processus managériaux et organisationnels favorisant le bien-être au travail.

Chapitre 6.
Description des terrains, contextes et méthodes

<u>Section 1 :</u>
Une organisation publique délétère, sous tension

- Une organisation sous tension
- Une volonté de la DRH de prévenir les RPS
- Le choix d'une démarche appréciative centrée sur les ressources

<u>Section 2 :</u>
Un service public avec un climat de violence

- Un service technique qui connait des problèmes d'absentéisme
- Des relations interpersonnelles pathogènes
- Une démarche fondée sur différents types d'espaces de discussion

<u>Section 3 :</u>
Une organisation *salutogénique*

- Une banque privée en ligne qui organise des espaces de discussions
- Des cas de souffrance et de burnout
- Le choix d'une démarche centré sur la formation des managers

Les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter le positionnement épistémologique et le cadre méthodologique de cette recherche, ainsi qu'un certain nombre de propositions théoriques issues de l'analyse de la littérature et des observations faites sur les terrains. Avant de présenter les résultats que nous avons obtenus il est important de situer les différents contextes de recherches-interventions que nous avons retenus pour conduire la partie empirique de ce projet de recherche sur les mécanismes générateurs du bien-être au travail. Nous avons détaillé les raisons qui nous ont conduit à adopter un positionnement constructiviste aménagé avec une démarche de recherche émergente, fondée sur la « *pensée complexe* » (Morin, 1990) et un processus itératif d'allers et retours entre l'analyse de différents corpus de littérature et l'enquête terrain en adoptant une posture de chercheur-intervenant réflexif, qui cherche à capter le point de vue du sujet à travers des entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2008) et l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail, les conditions de travail, le vécu subjectif de l'expérience au sein du collectif… sans oublier notre « *point focal* » qu'est l'expérience de bien-être (mais aussi de malaise, de stress, de burnout) au travail.

Ce chapitre a pour objectif d'éclairer le choix et le contexte de nos différents terrains. Mais aussi de justifier la cohérence d'un projet global de **recherche-intervention qualitative en santé au travail** que nous défendons par rapport au « *rouleau compresseur* » des démarches de diagnostic quantitatif qui semblent parfois rester en surface tant au niveau de la compréhension des multiples processus psychosociaux et économiques à l'œuvre qu'au niveau de la profondeur de champ de l'intervention proposée, qui parfois se limite à une « *information sur les RPS* » à l'endroit du CHSCT et une formation ponctuelle en gestion du stress à l'endroit des cadres.

Avant de rentrer dans une présentation détaillée des différents contextes, nous montrons la cohérence globale de notre démarche constructiviste aménagée articulant trois recherches-interventions sur trois terrains aux spécificités complémentaires. L'objet de ces trois

recherches-interventions est de **construire une démarche salutogénique de rétablissement-préservation-construction de la santé et du bien-être au travail**. Nous avons bénéficié des travaux de Clot (1999, 2008), Dejours (1998), Rouat (2010) pour nourrir notre réflexion et notre *praxis* qui s'inscrit dans les sciences de gestion sur les rapport entre le travail et le bien-être, avec le projet de défendre un cadre qui redonne au développement humain toute sa place en poursuivant une lignée de travaux situés dans le courant de l'école des Relations Humaines[1] ainsi qu'une approche critique de la gestion (Aktouf 1986, 1992 ; Chanlat, 1990 ; Rao, Morill *et al.*, 2000).

Ce qui relie ces trois recherches-interventions c'est bien la posture et l'intention de l'équipe de recherche qui ont pu être adoptées vis-à-vis des institutions et des acteurs :

- Rendre compte du point de vue subjectif des acteurs au sujet du travail.
- Privilégier l'intelligence compréhensive – qui produit du sens – sur l'intelligence commutative – qui repose sur le calcul -.
- Mettre en travail et en discussion une démarche de réflexion et d'action sur les conditions de travail, les contraintes, les ressources organisationnelles et le vécu subjectif de l'expérience de travail au sein d'un collectif.
- Mettre l'accent sur les ressources et les processus salutogéniques (perspective appréciative) plutôt que de rester centrer sur les problèmes et la dimension pathogénique même si le débat se fera autant sur ce qui va que sur ce qui ne va pas.
- Inscrire la démarche dans le temps et proposer un accompagnement des acteurs, des collectifs et des institutions sur un temps long.
- Eviter d'apporter des solutions toutes faites aux acteurs mais privilégier plutôt la co-construction d'outils, d'instruments et de dispositifs de gestion structurant un processus salutogénique plutôt que pathogénique.
- S'appuyer sur les savoir des acteurs : permettre aux personnes « *de communiquer, de dire des choses qu'eux-mêmes ne savaient pas savoir et de les restituer* » (Bourdieu, 1993) en organisant des « *espaces de discussion* » centrés sur

[1] Cette école est constitué notamment par les travaux de K. Lewin (1946, 1959), E. Mayo (1949), A. H. Maslow (1954, 1968, 1971), D. Mc Gregor (1960), R. Lickert (1961), C. Argyris (1955, 1964).

l'expérience de travail.

- Ouvrir des espaces de parole sur le vécu subjectif au travail pour permettre aux gens de « *mettre en mots les maux du travail* », en leur permettant parfois d'accoucher, de se délivrer du poids du non-dit et du silence et de sortir de la « *souffrance déniée* » (Dejours, 1998).
- Donner la possibilité à l'ensemble des acteurs participants de s'approprier réellement tout ce qui constitue la démarche *salutogénique* de préservation-restauration du bien-être au travail (co-construction d'outils, mobilisation de ressources organisationnelles, espaces de discussion…).
- Conduire une collecte de données à travers plusieurs modes : entretiens compréhensifs, entretiens collectifs, co-animation de groupes de travail, questionnaire (Cf. annexe 5), observation de situations de travail, études de documents (compte-rendu de CHSCT, Documents Uniques, Rapports d'audit social…).
- Mettre en œuvre une approche qui a une dimension phénoménologique et s'appuie sur des apports pluridisciplinaires, intégrant la complexité des processus psychosociaux et postulant l'interaction entre chercheur/équipe de recherche et acteur/collectif de travail.
- Postuler la confiance dans le déploiement du *Pouvoir d'agir* des acteurs (Clot, 2008) et leur capacité à produire des « *théories de l'action* » en développant leur aptitude à devenir des « *praticiens réflexifs* » (Schön, 1983) afin d'étayer le rapport entre travail et bien-être.

Ce chapitre s'articule en trois sections correspondant aux trois terrains choisis. Chaque section prend le temps de planter le décor et décrit le contexte spécifique de l'organisation et revient sur l'origine de la demande sociale. Nous décrivons le travail d'analyse de la demande que nous avons effectué et présentons, dans ses grandes lignes le processus de recherche-intervention que nous avons mis en œuvre dans chaque cas. Enfin nous proposons un tableau synoptique de présentation des trois terrains qui met en avant leur complémentarité et l'articulation singulière des configurations qu'ils représentent.

1. Une organisation publique délétère, sous tension

Le Conseil Général dans lequel nous sommes intervenus pendant plus de deux ans est une institution au service de la population qui comptait plus de 2500 personnes et dont les grandes dates sont résumées dans le tableau 14 suivant.

Date	Evènement
2 mars 1982	Avec la loi du 2 mars 1982, le Conseil Général franchit une étape en devenant, tout comme la Région et la Commune, une collectivité territoriale de plein exercice, dotée de nouvelles responsabilités et administrée de façon autonome par une assemblée élue, formée des conseillers généraux, avec à leur tête un président détenant le pouvoir exécutif. La tutelle du préfet est supprimée.
1983	Les lois des 7 janvier et 22 juillet 1983 transfèrent à l'assemblée départementale un grand nombre de compétences dévolues jusque-là à l'État.
13 août 2004	La loi du 13 août 2004 marque une deuxième phase de décentralisation, qui redistribue les compétences entre les Communes, les Départements, les Régions et l'Etat, selon le principe de la proximité, afin de mieux prendre en compte les besoins locaux.

Tableau 14 : Historique de l'institution (source : site internet du CG)

1.1. Organisation et fonctionnement

1.1.1. Missions et compétences

Les missions et compétences du Conseil Général ont par ailleurs beaucoup évolué au cours du temps et ont vu leur périmètre s'agrandir. Trois missions essentielles ont été dévolues au Conseil Général par les lois de décentralisation qui, à partir de 1982, ont clarifié les responsabilités respectives des Communes, des Départements et des Régions : l'action sociale, la voirie départementale et les collèges publics.

Le tableau 15 suivant propose une vue synthétique des compétences de l'institution.

Des compétences réglementaires	Des actions volontaires
➢ **l'action sociale :** action sociale et santé, protection de l'enfance, actions en faveur des personnes handicapées et des personnes âgées, insertion sociale. C'est le principal budget du département.	Le Conseil Général a choisi, au-delà de ses compétences réglementaires de s'investir, seul ou en partenariat, dans de nombreux autres domaines, dans l'objectif de favoriser l'aménagement du territoire départemental.
➢ **la voirie départementale et les transports** programmation et réalisation des routes, aménagement, entretien et déneigement des 3000 km du réseau, organisation du service des transports en commun interurbains.	quelques exemples. : ➢ **Agriculture,** ➢ **économie,** ➢ **tourisme,** ➢ **culture,** ➢ **sport,** ➢ **environnement**.
➢ **les collèges publics :** construction et fonctionnement à 100 % de 47 collèges publics, organisation et financement des circuits de transports scolaires empruntés par plus de 35 000 élèves.	Le Conseil Général figure aussi parmi les départements qui aident le plus les communes et leurs groupements à **réaliser des équipements publics et à offrir ainsi une meilleure qualité de vie à leurs habitants** : écoles maternelles et primaires, bâtiments communaux (mairies, églises, salles des fêtes...), équipements sportifs (gymnases, terrains de sports...), voirie communale, réseaux et stations d'assainissement, zones d'activités économiques...

Tableau 15 : Des compétences réglementaires et des actions volontaires

(source : site du CG)

"Le Conseil Général règle par ses délibérations les affaires du département."

(Loi du 2 mars 1982)

Depuis les lois de décentralisation de 1982, un Conseil Général est devenu, au même titre qu'une Région ou une Commune, une **collectivité territoriale dotée de compétences propres et d'un budget équilibré en recettes et en dépenses**. Il est administré par une assemblée formée de conseillers généraux, avec à leur tête un président.

L'assemblée du Conseil Général est ici composée de 34 conseillers généraux (un élu par canton), regroupés par affinités politiques. Elle fixe les orientations de la politique départementale, prend les décisions permettant sa mise en œuvre et vote le budget. Elle se réunit à l'initiative de son Président, au moins une fois par trimestre (et davantage si besoin), en séance plénière, à l'Hôtel du Département.

Le Président du Département est élu par les conseillers généraux pour 3 ans, après chaque renouvellement de l'assemblée. Chef de l'exécutif, il est assisté par la Commission Permanente. Il prépare et exécute les décisions du Conseil Général, élabore les délibérations et le budget, ordonne les dépenses. Il organise et dirige les services départementaux et gère le domaine public du département (principalement la voirie départementale). Il conclut des marchés avec les partenaires privés, lance, organise et arrête les adjudications départementales. Il a délégué une partie de ses fonctions à dix vice-présidents.

Placée sous l'autorité du Président, la commission permanente est composée de 29 conseillers généraux élus par leurs pairs : le président, 10 vice-présidents qui ont reçu délégation pour s'occuper d'un domaine précis, et 18 autres membres. Organe de concertation et de réflexion, elle se réunit fréquemment et assure, entre les sessions, le suivi des affaires courantes pour lesquelles l'assemblée départementale lui a donné délégation.

Les commissions de travail spécialisées, au nombre de onze, réunissent un nombre restreint de conseillers généraux. En collaboration avec les services départementaux, elles étudient les dossiers, proposent des actions, préparent les décisions, donnent un avis sur certains projets avant qu'ils ne soient soumis au vote de l'assemblée départementale. Toutes les délibérations du Conseil Général font l'objet d'un contrôle de la part du Préfet, sont publiées dans un registre et mises à disposition du public.

1.1.2. Les services départementaux

L'exécution et le suivi des décisions sont assurés par les services départementaux, qui regroupent 2 290 agents (au 31/12/2009).

La figure 44 représente la pyramide des âges du personnel au 31 décembre 2009.

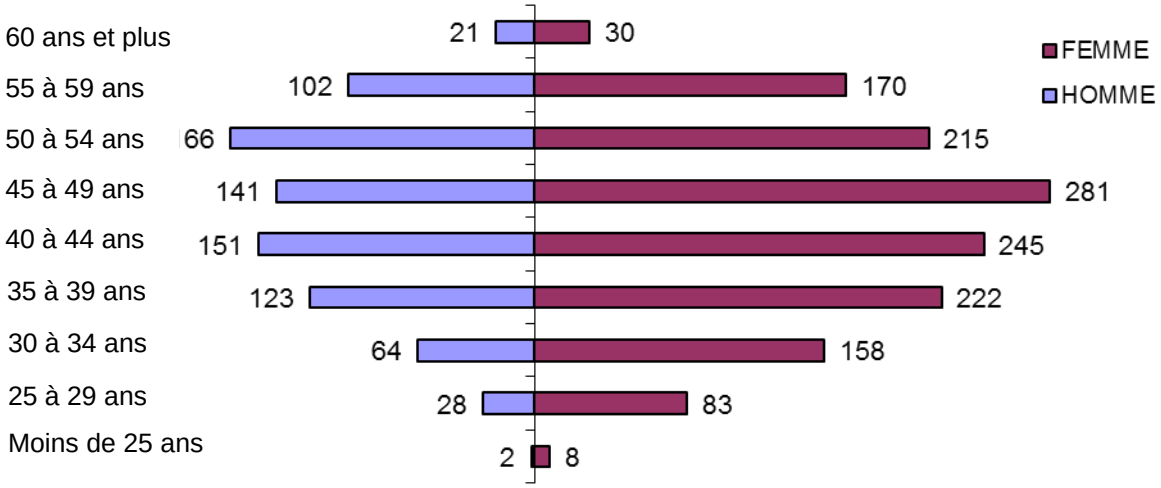


Figure 44 : Pyramide des âges du personnel du Conseil Général au 31/12/2009

La figure 45 représente sous forme de «*Mind map* » (Buzan, 2003) l'organigramme du Conseil Général que l'équipe de recherche a réalisé avec la DRH en début de mission.

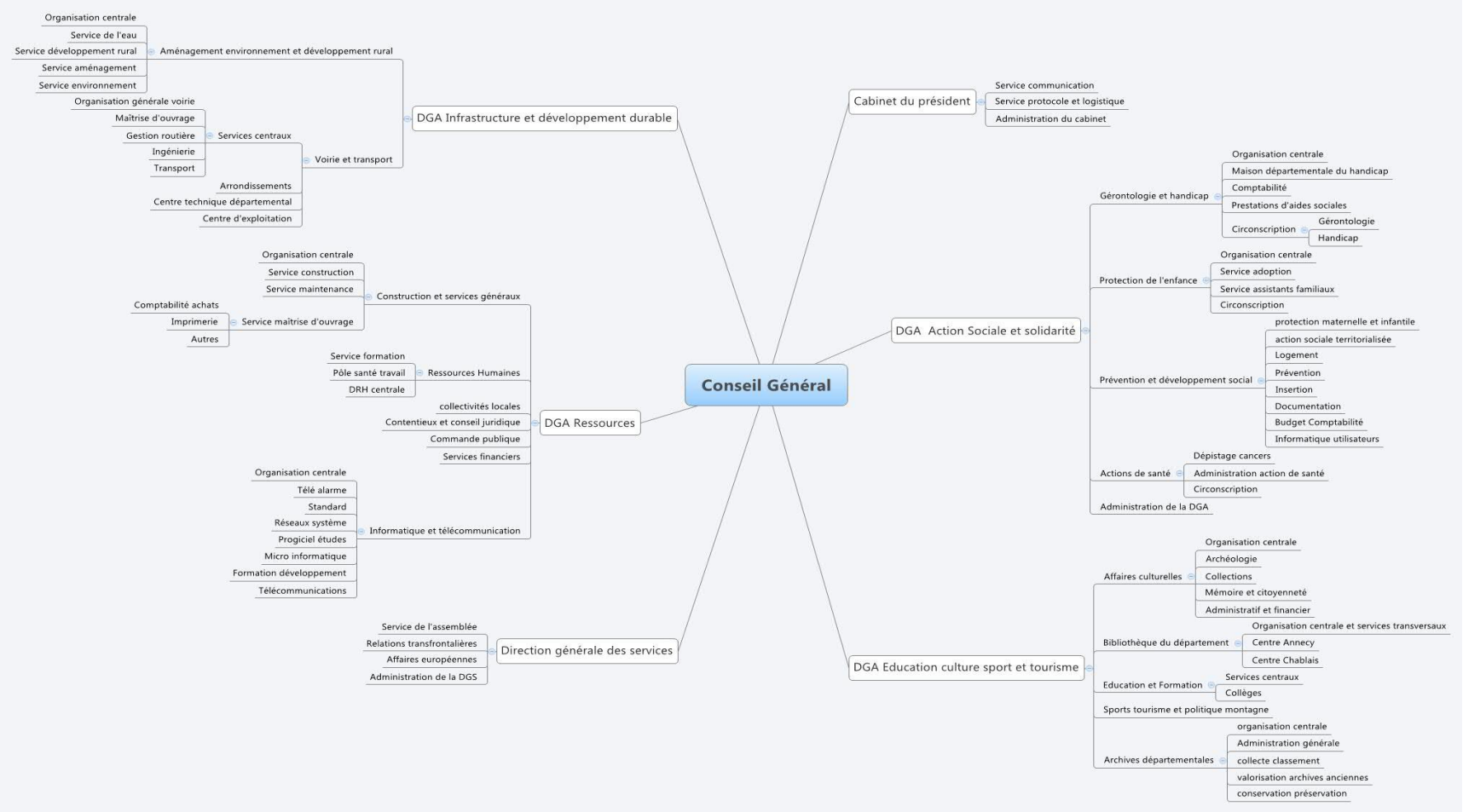


Figure 45 : Organigramme du Conseil Général sous forme de Mind Map

1.2 L'origine de la demande

Le Conseil Général est soumis à de nombreuses contraintes qui semblent renforcées par les évolutions récentes : ses missions se sont étendues, son organisation a fortement évoluée et ses effectifs se sont multipliés de manière exponentielle (Cf. figure 46).

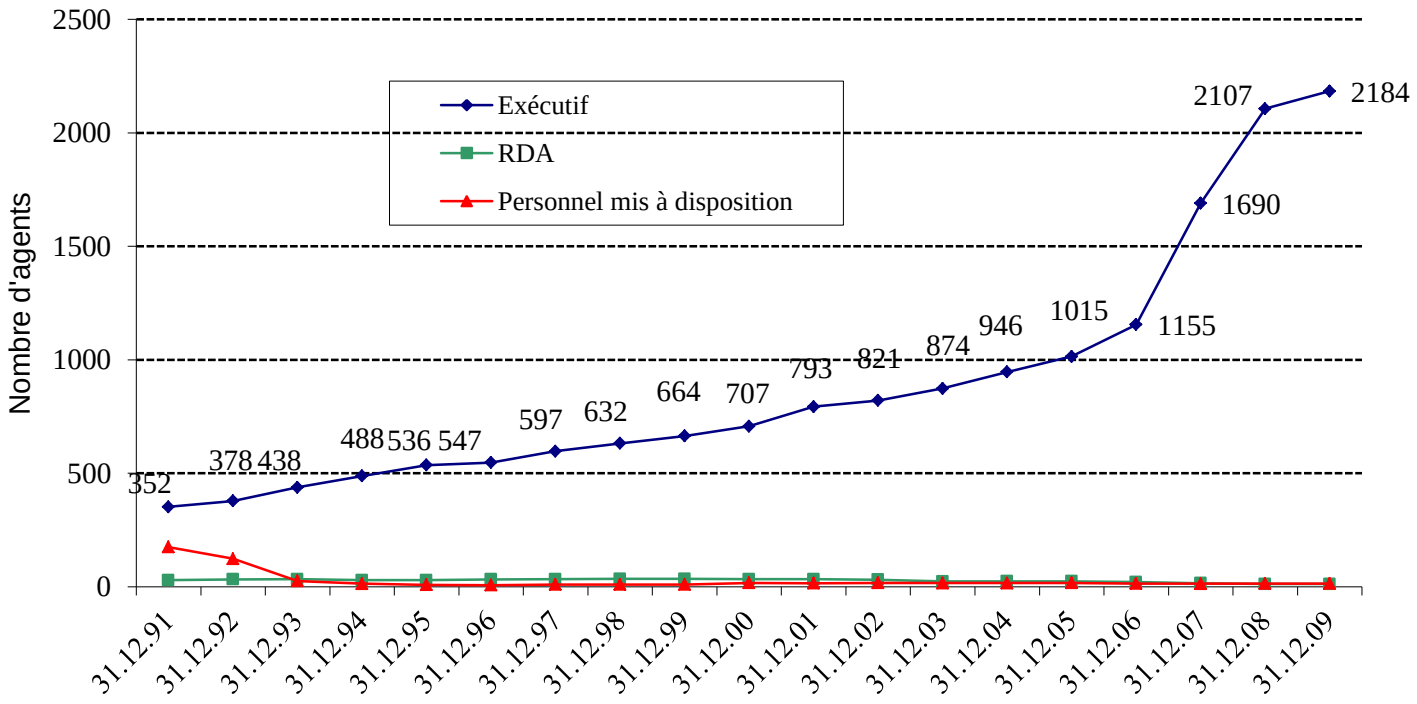


Figure 46 : Evolution du personnel depuis 1991 (Source : Bilan Social 2009)

Suite à la démarche d'évaluation des risques, l'importance des RPS a été mise en évidence. La DRH a donc décidé de se faire accompagner pour construire un diagnostic plus précis des problèmes psychosociaux et être aidée dans la mise en œuvre d'un programme de prévention.

L'équipe de recherche à donc proposer une intervention dont le calendrier est représenté par la figure 47.

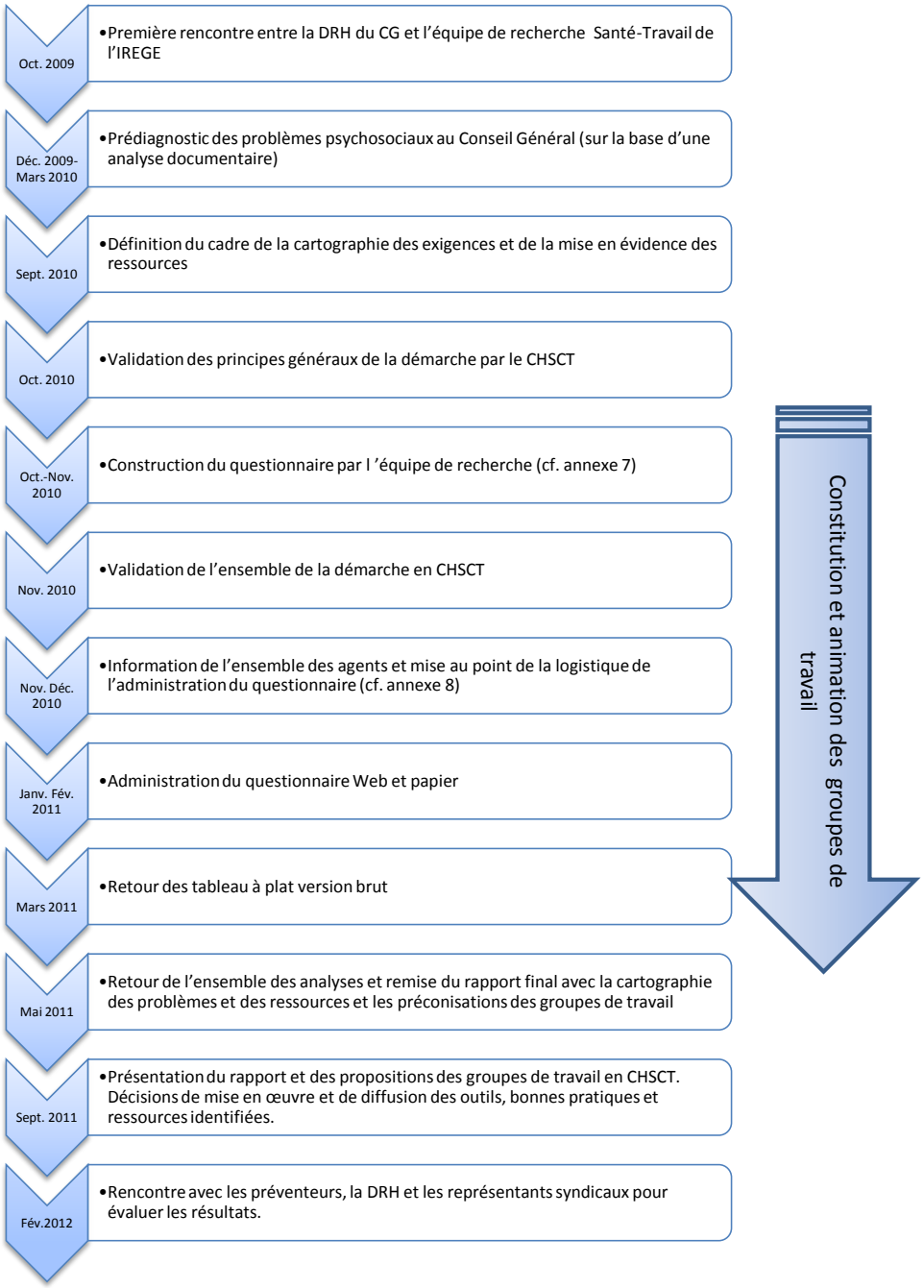


Figure 47 : Calendrier de la recherche-intervention proposé au Conseil Général

1.2 Les points clés d'une démarche constructiviste longitudinale articulant diagnostic et action

L'accompagnement au long court, depuis octobre 2009 de cette institution dans une logique de conduire non seulement un diagnostic des problèmes psychosociaux mais également d'accompagner sur le plan méthodologique les acteurs dans la prise en charge de ces problèmes à partir d'une approche centrée sur la préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001) et le développement de pratiques managériales *durables*.

Une première phase a consisté en l'analyse des documents RH (Bilans sociaux, compte-rendu de CHSCT, documents uniques…), ainsi que de nombreux entretiens avec les préventeurs, la DRH, les médecins du travail, les assistantes sociales, et des agents représentants du personnel dans le but de réaliser un pré-diagnostic[1] des problèmes psychosociaux identifiés au Conseil Général. L'enjeu de cette première phase était de poser clairement le problème des risques psychosociaux au travail au sein de cette institution et d'amener la direction générale et les élus à sortir d'une forme de déni défensif (Dejours, 1998) et prendre conscience de la nécessité de conduire un diagnostic approfondi permettant de « *poser les vraies questions* » et d'apporter de « *bonnes réponses* » (Bachelard *et al.*, 2008).

Une seconde phase a consisté à construire un questionnaire (Cf. Annexe 6) qu'on a administré à l'ensemble du personnel par voie électronique[2] ou postale[3]. Plus de **1 100** agents ont répondu à ce questionnaire dont plus de 300 par voie postale. Trois relances ont été effectuées, la première par la DRH, la seconde par une organisation syndicale et la troisième par l'ensemble des acteurs (équipe prévention, DRH, médecins du travail,

---

[1] Abord de Chatillon E., Desmarais C., Vernhet A. (2010), *Pré-diagnostic des problèmes psychosociaux identifiés au Conseil Général de X*, Rapport interne, Mars 2010, 26 p.
[2] A l'aide de la technologie Sphinxonline.
[3] Par l'intermédiaire de questionnaires papier envoyés à domicile par le service du personnel accompagné d'une enveloppe réponse à l'adresse de l'équipe de recherche pour les agents ne disposant pas d'accès Internet.

assistantes sociales, représentants du personnel au CHS, délégués du personnel et équipe de recherche).

Le taux de réponse est important globalement et au niveau de chacune des réponses sauf au niveau des questions d'identité (direction, âge…). C'est donc une réussite de ce point de vue et on peut se féliciter d'avoir eu la possibilité de faire des relances au nom de l'ensemble des syndicats, du service prévention et de la DRH ce qui signe le caractère paritaire de la démarche.

L'approche paritaire que nous avons conduite a grandement contribué au succès de l'opération et a permis de nouer un véritable dialogue fécond sur ces questions en ouvrant à différents niveaux de l'organisation des **espaces de discussion** autour des questions soulevées par le questionnaire et par la démarche globale de prévention dans lequel il s'inscrivait.

La singularité de notre démarche tenait également dans le fait que ce questionnaire a été largement l'objet de discussion au sein d'un groupe de travail d'une trentaine de personnes en capacité de fournir des informations utiles et de contribuer au déploiement du projet. Ce groupe de travail a été constitué avec la DRH et les préventeurs. Voici sa composition :

- Le Directeur Général Adjoint,
- L'élu en charge de la gestion des ressources humaines qui s'est trouvé être le 2ème Vice-président en charge des finances, maire d'une commune du territoire et élu depuis 13 ans au Conseil Général,
- 8 représentants des organisations syndicales,
- 4 cadres de direction (un par grand secteur),
- 4 cadres intermédiaires,
- 6 membres de la cellule de prévention (dont deux médecins du travail),
- 4 personnes représentants des secteurs ou métiers spécifiques et pouvant apporter quelque chose à la réflexion,
- 3 membres de l'équipe de recherche.

En plus des échelles de mesure classiques sur les conditions de travail, les conditions et le rythme de travail, le métier, le stress, le burnout, les ressources, les relations de travail et les liens entre la vie professionnelle et la vie personnelles, nous avons pu récolter prêt de 130 pages de verbatim à une série de cinq questions ouvertes qui ont jouer le rôle d'un espace de libre expression pour plus de 850 agents sous couvert de confidentialité. L'encadré de la page suivante reprend l'intitulé de ces questions ouvertes.

Questions ouvertes posées à la fin du questionnaire :

- *Pour vous qu'est ce qui fonctionne le moins bien dans votre travail ?*
- *Qu'est ce qui fonctionne le mieux ?*
- *Comment percevez-vous les changements qui ont affectés le Conseil Général dans la période récente ?*
- *Toujours en ce qui concerne votre travail, si vous pouviez changer quelque chose, que feriez-vous ?*
- *Qu'est ce qui vous empêche de le faire ?*

Le questionnaire a donc été un outil d'expression et les réponses qualitatives ont été riches d'enseignements sur les dysfonctionnements au niveau de l'organisation du travail ou des relations avec les différents niveaux hiérarchiques. Le taux de réponse a garanti une représentativité très satisfaisante.

L'autre originalité de notre démarche a été de conduire en parallèle la phase de diagnostic par questionnaire et la phase de mise en mouvement des acteurs autour des premiers éléments livrés par le pré-diagnostic en s'appuyant réellement sur la perception subjective des problèmes et des ressources organisationnelles qu'avaient les acteurs du groupe de travail. Cette mise en mouvement des acteurs accompagnée par l'équipe de recherche qui s'est immergée dans les différents sous-groupes de travail avec une posture de chercheur-

intervenant en observation participante a permis de suivre au plus près la capacité des agents à s'emparer de la démarche et à développer leur *pouvoir d'agir.* Les retours que nous avons eus mettent en évidence la dimension *salutogénique* de ces groupes de travail inter fonctionnels qui ont été autant d'espaces de discussion sur des problématiques qui ont émergées du terrain, à la suite des échanges et discussions avec l'équipe de recherche dans un processus d'intelligence collective et d'apprentissage en double boucle (Lenhardt, Bernard 2005 ; Argyris, Schön, 1996). Le lecteur trouvera en Annexe 6 le guide méthodologique utilisé dans des groupes de travail ainsi que la liste des thèmes travaillés par les acteurs.

L'objectif a été, à partir de l'analyse des questionnaires de réaliser une cartographie qui permette d'identifier les éléments de ressource et qui montre les principales difficultés à traiter. En parallèle, un travail de recueil de « *bonnes pratiques* » au sein de l'institution a été engagé afin d'ouvrir des *espaces de discussion* visant à produire des outils, des pistes de solution grâce aux groupes de travail. L'objectif était de ne pas s'enfermer dans la mise en avant de points de souffrance mais de faire émerger au sein de l'organisation des ressources organisationnelles et collectives qu'il s'agissait d'identifier et de partager sous forme de fiches de « *bonnes pratiques* ».

Nous sommes cohérent avec notre intention de mettre en avant une démarche *salutogénique* plutôt que *pathogénique,* et de conduire une démarche constructiviste qui s'appuie sur la mise en intelligence collective des acteurs au sein d'espaces de discussion facilités par un chercheur-intervenant jouant le rôle de « *tiers de confiance* », facilitateur. Nous avons été particulièrement vigilant sur la qualité du « *dire* » et sur l'écoute au sein des groupes de travail et nous avons récolté l'ensemble des écrits, fiches de « *bonnes pratiques* », qui ont à chaque fois été faite avec l'intention sincère de partager une ressource organisationnelle, de communiquer un outil ou un mode d'organisation facilitant la fluidité de la communication, le partage d'information, la cohésion au sein du collectif de travail, la prévention des RPS etc.

Le modèle ayant servi de base à cette recherche-intervention a été celui des exigences-ressources (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004). On a nommé ***exigences,*** l'ensemble des difficultés identifiées et ***ressources,*** l'ensemble des éléments susceptibles d'améliorer le bien-être au travail et de réduire les problèmes psycosociaux. Ce qu'on peut représenter par la figure 48 de la page suivante :

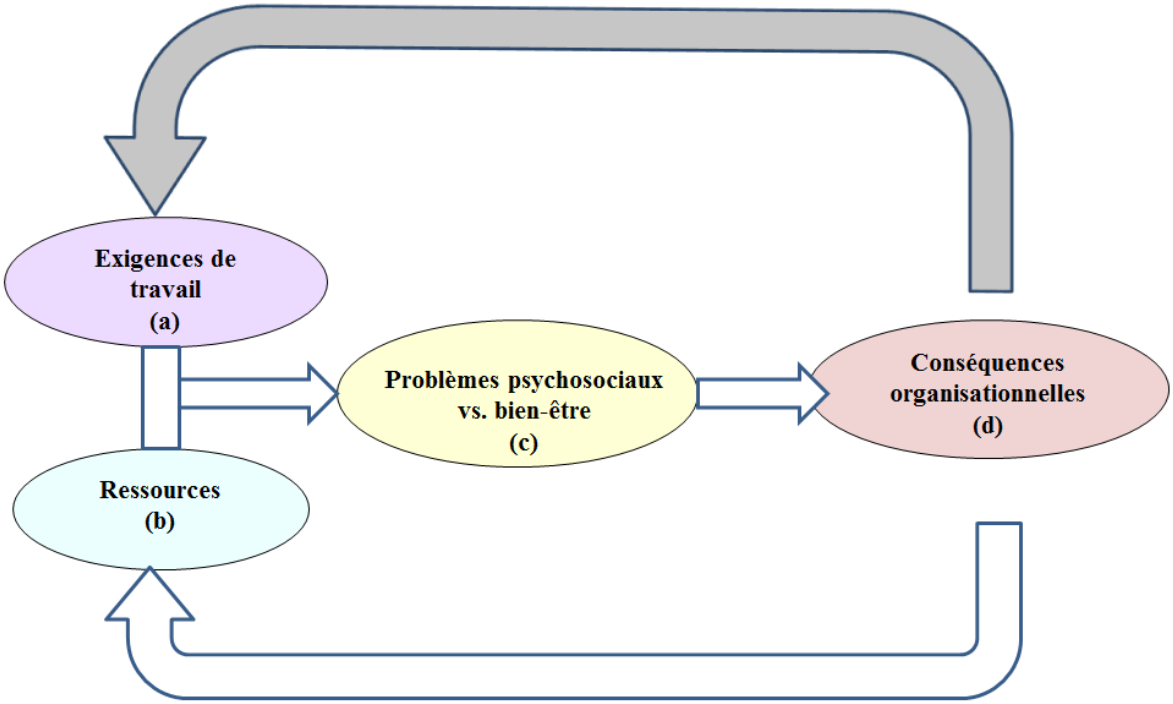


Figure 48 : Modèle exigences-ressources systémique simplifié

Les exigences de travail (a) que nous avons identifiées sont de trois ordres :

- Des **exigences organisationnelles** : changement organisationnel, nouveau mode de management, charge de travail…
- Des **exigences relationnelles** : conflits, mauvaise ambiance, isolement, faible reconnaissance, manque d'information,…
- Des **exigences liées au métier** : contact avec des publics difficiles, avec la

souffrance, horaires particuliers…

Les variables qui ont été mesurées dans ce cadre ont été les suivantes :

- La charge de travail,
- Les dispositifs de gestion,
- Le niveau d'exigence émotionnelle,
- Le changement organisationnel,
- Les évolutions du métier,
- L'isolement,
- Les horaires et l'urgence,
- Les écarts de perception avec la hiérarchie,
- Les conflits.

Les ressources (b) que nous avons identifiées tiennent à la fois d'éléments organisationnels mais aussi de dispositifs de management ou d'éléments collectifs ou personnels.

Les variables qui ont été mesurées dans ce cadre sont :

- L'accès à l'information,
- L'accès à la formation,
- Le soutien des collègues et de l'organisation,
- Les capacités d'adaptation,
- Le lien à l'organisation,
- La capacité à prendre du recul,
- La reconnaissance perçue,
- Le sentiment d'utilité.

Les problèmes psychosociaux –vs. le bien-être au travail – (c) ont été mesurés à travers les indicateurs classiques de souffrance :

- Fatigue physique, lassitude cognitive,
- Epuisement émotionnel,

- Stress professionnel,
- Difficulté vie professionnelle/vie personnelle.

Les questions ouvertes ont permis de recueillir les impressions subjectives des acteurs sur ce qui fonctionne le moins bien et le mieux dans leur travail, sur leurs perceptions des changements qui ont affecté le Département et sur ce qu'ils feraient s'ils pouvaient y changer quelque-chose, ainsi que sur les obstacles : ce qui empêche le « *pouvoir d'agir* » de se déployer. Sachant que le maintien de ce « *pouvoir d'agir* » chez chaque individu, au sein de son collectif de travail constitue le meilleur rempart contre les problèmes psychosociaux (Clot, 2008 ; Roger, 2007 ; Clot, Lhuilier, 2010).

En ce qui concerne la dernière dimension, celle **des conséquences organisationnelles (d)**, nous avons limité la mesure à celle des conséquences objectivables :

- L'absentéisme,
- La qualité perçue de la relation de service,
- L'intention de quitter l'institution.

L'enjeu est bien celui de pondérer les problèmes observés par leur conséquences et donc de construire un discours permettant à la direction générale de hiérarchiser les actions à entreprendre en priorité.

Ce qu'il est important de noter est qu'on est parti du postulat systémique que les conséquences organisationnelles des problèmes psychosociaux (par ex : l'absentéisme, le turn-over, la qualité de service perçue, etc.) ont un effet de « *rétroaction* » sur les difficultés – les exigences de travail : charge de travail, conflits… – et sur les ressources individuelles et collective (qualité des relations de travail, sentiment d'utilité, surcharge de travail…).

Cette vision est cohérente avec notre cadre épistémologique de la complexité et avec notre approche de recherche-intervention qui cherche à accompagner un « *système organisationnel* » composés de sous-systèmes – services et collectifs de travail – eux-mêmes composés de sujets réfléchissants, capables de prise de recul et de déployer leur « *pouvoir d'agir* » pour prendre en charge les problèmes psychosociaux et devenir les

premiers acteurs de la construction d'un « *vivre ensemble* » et d'un « *travailler ensemble* », pierres angulaires de la préservation ou de la restauration du bien-être au travail.

2. Un service public avec un climat de violence

2.1 Contexte de la demande

Notre deuxième terrain de recherche-intervention émane de la demande d'une mairie d'une ville de près de 17 000 habitants, appartenant à une communauté d'agglomération regroupant 13 communes depuis 2002. Cette commune, située politiquement à gauche depuis plus de 10 ans, au milieu d'un territoire dont la population est majoritairement conservatrice, emploie près de 450 agents.

Elle est engagée depuis 2003 dans un grand projet concernant l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail, nommé **« *Cap prévention* »**, mentionnant clairement le « *bien-être au travail* » comme un horizon de sens. En 2008, elle obtient le **Prix national de la gestion des risques humain**[1], qui récompense les meilleures initiatives des collectivités territoriales en matière de gestion des risques dans quatre domaines : humains, financiers, stratégiques, opérationnels. Cohérente avec ses valeurs de gauche, la mairie a mis en place une **démarche participative** qui a permis de réduire l'absentéisme chez les agents titulaires de 10,2% en 2004 à 6,9% en 2007 en agissant dans trois domaines :

- **le «bien-être au travail »,** avec le chantier « Cap prévention» concernant l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- **le développement des ressources individuelles** des agents pour accroître leur capacité à s'adapter et répondre aux nouveaux besoins de la ville, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- **la qualité du service rendu aux habitants**, avec des groupes de travail sur l'accueil des habitants, le rôle du cadre, la communication et le climat internes.

[1] Délivré par Primo France (Source : Site de la mairie)

La baisse de l'absentéisme avait permis de réduire de 26 % le budget consacré au remplacement des agents, de réinvestir cette économie sur des actions de formation pour élever le niveau des compétences des agents et de revaloriser leur système indemnitaire.

Dans ce contexte, voici la demande du DRH adressée à l'équipe de recherche :

- La mairie a la volonté de continuer à agir sur les conditions de travail et la prévention des risques professionnels.
- Elle a mené une démarche de management des emplois et des compétences reconnue comme innovante et originale.
- Elle envisage de mettre en place une démarche intégrée qui permette non seulement d'obtenir la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation (agents appartenant à l'ensemble des métiers, ensemble des niveaux hiérarchiques), mais aussi de progresser sur l'ensemble des démarches de prévention des risques.
- **Le choix a été fait de privilégier en première approche un service pour travailler à son évolution.** Il s'agit du service technique (75 agents) qui connaît une recrudescence de l'absentéisme et semble le terrain de multiples formes de violences (agressions verbales et même physiques, phénomènes de harcèlements, dégradation du climat de travail…).

2.2 La demande reformulée et les objectifs de la recherche-intervention

Plusieurs entretiens avec le DRH ont eu lieu à partir de septembre 2010 qui ont permis à l'équipe de recherche d'analyser la demande, de spécifier le besoin et les enjeux en termes de GRH, pour contractualiser un certain nombre d'objectifs de la recherche-intervention :

- Le dispositif devait permettre aussi bien la prévention des risques physiques que des risques psychosociaux voire organisationnels.

- L'objectif était, au bout du compte, d'intégrer une logique de prévention dans l'ensemble de l'activité. Il s'agissait de permettre à chacun de s'inscrire dans une même logique de prévention, de se l'approprier.
- L'objectif était pour cela d'identifier dans ce service aussi bien ce qui fonctionne bien que ce qui fonctionne moins bien, puis de proposer des éléments permettant de faire évoluer ce service. L'enjeu était d'identifier ce qui se joue, ce qui fait qu'à un moment donné les situations sont bloquées voire conflictuelles.
- Enfin, il s'agit également, pour l'équipe de recherche de tester un dispositif de recherche-intervention susceptible d'être élargi ensuite à d'autres composantes dans ou hors la collectivité.

2.3 Une méthode qualitative et participative

La méthode retenue est cohérente avec les valeurs de l'institution (cadre participatif et coopératif) et les enjeux d'accompagnement du changement, de rétablissement du dialogue social et de restauration d'espaces de discussion et de régulation pour faire diminuer le climat de violence et les comportements de retrait qui étaient observés.

Des entretiens compréhensifs (Kaufman, 2008) ont été réalisés par un chercheur et une assistante de recherche[1], auprès de l'ensemble des agents du service technique. En tout, 75 entretiens d'une heure ont été effectués sur une période d'un mois du 22 mars au 19 avril 2011. Ces entretiens ont été conduits systématiquement par deux personnes pour assurer une **intersubjectivité contradictoire** (cf. Chapitre 5). A noter, qu'un seul agent à refuser de se prêter à l'entretien, malgré le fait qu'il soit venu au rendez-vous et que nous ayons fortement insisté en expliquant les enjeux de la recherche. La confiance envers l'institution était sans doute trop entamée pour lui et sa construction identitaire largement ancrée dans un positionnement « *rebelle* »[2].

[1] employée contractuelle de la mairie mais recrutée et formée par l'équipe de recherche.
[2] Selon la typologie *Process Com* de T. Kahler (1988) et selon l'hypothèse que nous formulons suite à l'observation de ses comportements lors de réunions publiques en présence de la direction générale, où cet

La personne recrutée pour conduire avec nous ces entretiens habitait dans la commune et connaissait bien les usages de certains agents pour avoir fait des remplacements dans les cantines de la ville. Nous l'avons formé à la technique des entretiens compréhensifs mais elle nous a aidé en retour à entrer en contact avec des populations que nous méconnaissions largement (femmes de ménage, jardiniers, cantonniers,…) en nous aidant à adapter notre niveau de langage et le registre de vocabulaire.

Nous faisons l'hypothèse que sa présence était rassurante pour nos interlocuteurs. Elle était « *leur semblable* », tout en se tenant du « *côté des chercheurs* », elle a pu tenir ce rôle parfois de « *traducteur* » entre le monde des chercheurs et celui de ces travailleurs qui se vivaient souvent comme exclus de cet univers « *des bureaux* », car vivant le quotidien de leur activité dehors, dans les rues, les parcs et jardins. Nous sommes convaincus que sa présence à permis que les sujets les plus fragiles acceptent de nous confier leur témoignage à propos de leur vie au travail, de leurs difficultés, de leur souffrance parfois, de leurs peurs ou de leurs angoisses vis-à-vis de leur travail, et quelquefois seulement leur peur de perdre leur emploi (quand ils sentaient que celui-ci était menacé). La présence de ce « *tiers inclus* » a contribué à réduire la dissymétrie sociale et culturelle liée au fait que l'enquêteur occupait une position supérieure dans la hiérarchie sociale. Elle a permis de réduire la violence symbolique de ces situations d'entretien et même de se rapprocher des conditions d'une communication « *non violente* » (Bourdieu, 1993). Le dispositif d'enquête retenu, l'entretien compréhensif (Kaufmann, 2008) présente l'avantage de la richesse des contenus, il renvoie par contre les acteurs à leur subjectivité et à leur altérité fondamentale (dont nous avons traité au chapitre 5). Nous avons été confrontés à ce que J. Girin (1990) appelle la « *communication entre univers de signification hétérogène*[1] ». Tout notre enjeu

---

individu ne manquait jamais une occasion de porter haut sa voix contre les projets en cours allant parfois jusqu'à claquer la porte en invectivant la direction qui est restée dans une posture de conciliation.

[1] Pour J. Girin (1990), parler implique une prise de position discursive qui ne fait sens que dans la mesure où les agents possèdent des structures d'interprétation et des schémas sociocognitifs communs. « *C'est l'inscription du message dans un registre de sens, sa rencontre avec les grilles de lecture des acteurs qui lui donne une signification.(…) La communication ne se fait pas sur un fond social neutre, chaque acteur arrive dans la discussion fortement équipé en références et valeurs personnelles qui vont largement déterminer l'analyse et la qualification de la situation de gestion, ainsi que la présentation discursive qu'il en fera.* »

était bien de mener des entretiens compréhensifs avec des acteurs aux origines sociales diverses, à la qualification inégale, aux parcours professionnels multiples pour faire émerger du sens intersubjectif, *« par-delà la cacophonie des discours »* (Detchessahar, 1997 : 226).

Enfin, grâce à ce vis-à-vis, nous avons pu mettre en œuvre les conseils de G. Devereux (1980) qui écrit dans *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement* :

« *Ce n'est pas l'étude du sujet, mais celle de l'observateur qui nous donne accès à l'essence de la situation d'observation. Les données des sciences du comportement sont, ainsi de trois ordres :*

1) *Le comportement du sujet.*
2) *Les « perturbations » induites par l'existence de l'observateur et par ses activités dans le cadre de l'observation.*
3) *Le comportement de l'observateur : ses angoisses, ses manœuvres de défense, ses stratégies de recherche, ses « décisions » (=attribution d'un sens à ses observations).* » (Devereux, 1980 : 19)

Ces entretiens compréhensifs ont tous été retranscrits dans le but d'analyser finement les discours et d'identifier à la fois les exigences et les ressources existantes, latentes ou absentes. Ils constituent un matériau (de près de 300 pages) que nous analysons dans le chapitre 8.

Une analyse socio-organisationnelle a été menée et a fait l'objet de plusieurs réunions de restitution auprès de la direction et de l'ensemble des agents.

Un ensemble d'outils de gestion, notamment fondés sur la mise en œuvre de différents niveaux d'espaces de discussion ont été proposés et débattus avec les acteurs de l'organisation que nous détaillerons dans le chapitre 8.

> Cette recherche-intervention a constitué un véritable accompagnement des acteurs de la collectivité pour mettre en place des évolutions en termes de culture organisationnelle, de posture managériale et d'apprentissage de nouveaux modes d'encadrement de proximité et de régulation.

Enfin, encore une fois, notre démarche s'est inscrite dans la durée, il s'agissait, à partir de l'implantation des dispositifs de gestion et d'organisation, d'être en capacité de mesurer l'évolution de la situation, voire de rectifier ce qui pouvait poser problème. La figure 49 de la page suivante présente le calendrier de la recherche-intervention.

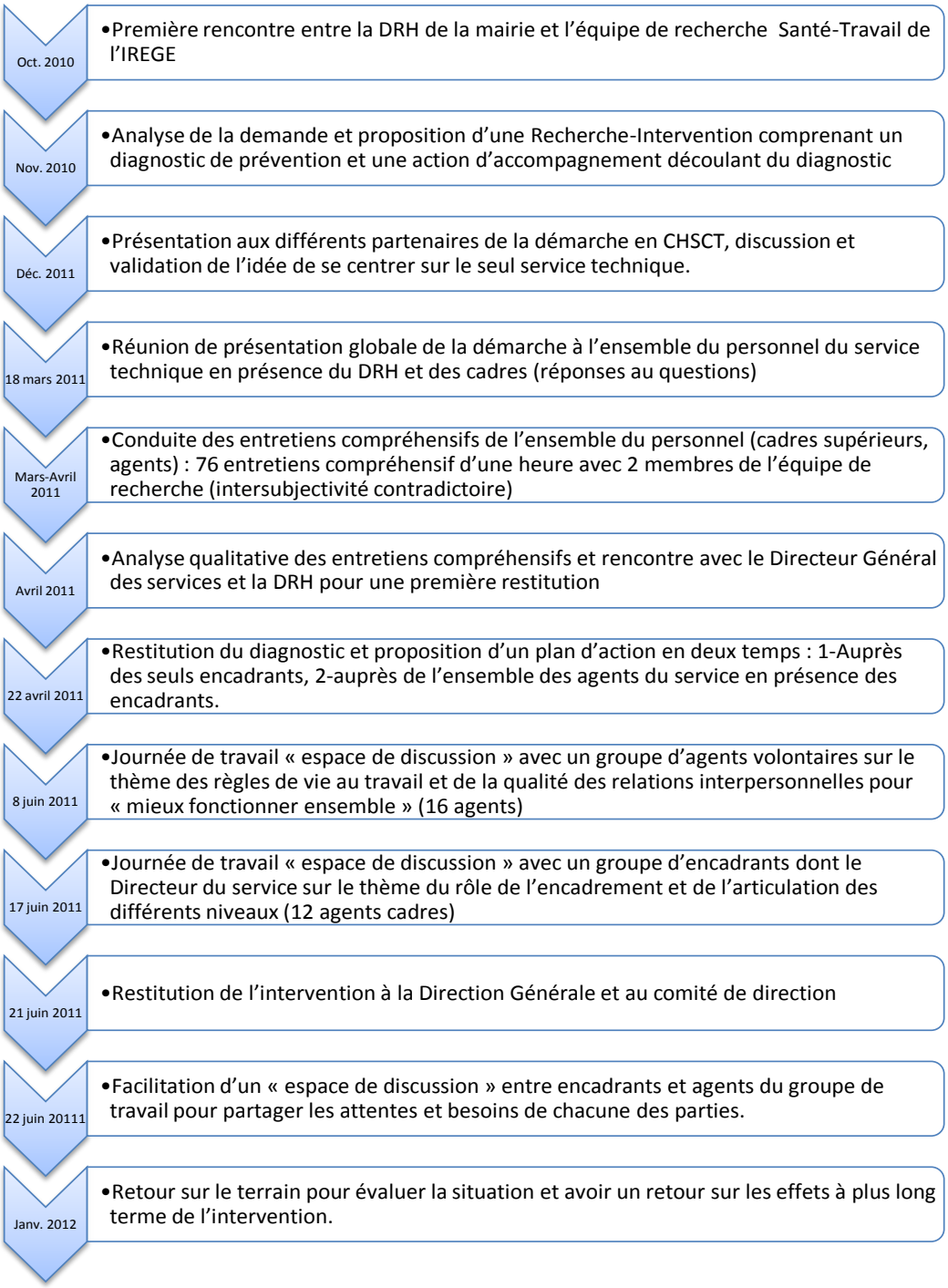


Figure 49 : Calendrier de la recherche-intervention pour la mairie

3. Une organisation *salutogénique* qui souhaite mettre en place un «*Management Durable* » du bien-être

Le troisième terrain que nous avons retenu est une entreprise privée dans un secteur innovant, celui de la banque en ligne, filiale d'un grand groupe bancaire coopératif et mutualiste français.

3.1 Un contexte institutionnel coopératif et mutualiste

La singularité de ce groupe leader en France avec plus de 160 000 salariés dans 74 pays, et plus de 30 millions de clients tient dans sa double appartenance :

- **Un socle mutualiste** composé de Caisses Locales adhérentes à des Caisses régionales, elles-mêmes réunies d'une part au sein d'une Fédération Nationale (organe politique, de concertation et de représentation), d'autre part au sein d'une Société Anonyme Simplifiée[1] (SAS), actionnaire majoritaire de la structure cotée.
- **Une structure cotée**, sous forme de Société Anonyme, entreprise privée qui contrôle et gère à la fois la banque de détail en France et un ensemble de filiales métiers indispensables à l'exercice des Caisses régionales (assurances, gestion d'actifs…).

Les 2588 Caisses locales constituent la structure de base et forment le socle de l'organisation coopérative du groupe. Elles regroupent les sociétaires d'un même canton et sont affiliées à la Caisse régionale dont elles dépendent.
Une Caisse régionale est une banque coopérative et mutualiste indépendante implantée au

[1] La SAS réunit les participants des Caisses régionales au capital de la SA. Elle est donc, en leur nom, l'actionnaire majoritaire de la structure cotée du groupe.

niveau régional. C'est une société coopérative dont le capital est détenu par les Caisses locales. Elle est actionnaire de la SA par l'intermédiaire de la holding SAS.

Le groupe compte 39 Caisses régionales suite à une opération de regroupement (2003-2007). Chaque Caisse régionale est une banque régionale de plein exercice capable de répondre aux besoins et aux attentes de son marché et de se développer dans des conditions de profitabilité.

La Fédération Nationale, qui est l'instance politique et professionnelle est une association loi 1901 qui a un triple rôle :

- Politique : la Fédération concourt à la détermination des grandes orientations du groupe. Elle constitue un lieu d'échanges et de concertation pour les caisses régionales dont elle exprime la position. Elle les représente auprès de différentes parties prenantes : pouvoirs publics, parlements, organisations professionnelles…
- Etude, conseil et assistance pour les Caisses régionales
- Gestion de la convention collective, organisation des négociations d'accords cadres pour les Caisses régionales (par exemple, négociation de l'accord cadre sur la prévention du stress).

Son fonctionnement repose sur un bureau fédéral qui coordonne des commissions, des comités et groupes de travail. Le président (lui-même président de Caisse régional) et le secrétaire général (directeur général des Caisses régionales) sont élus et assistés par un directeur général, en charge des équipes fédérales.

La SA est une société holding qui a un double rôle :

- C'est traditionnellement l'organe central qui veille à la cohésion du groupe et au respect de la réglementation et qui centralise 50% des ressources épargnes collectées par les Caisses régionales et qui les redistribue sous forme d'avances pour financer les prêts à la clientèle.
- Elle a également pour mission de favoriser le développement des Caisses régionales et du groupe en veillant à la cohérence de la stratégie commerciale, marketing… et en développant les activités internationales pour le compte du groupe en Europe et dans le monde.

Le capital de la SA est réparti entre les Caisses régionales via la SAS (55% en 2009), des investisseurs institutionnels et le public, dont les salariés (9%).
Dans sa gouvernance, la SA vit elle aussi, sous le régime du partage des responsabilités et des pouvoirs entre le Conseil d'administration et son président, d'une part, et le directeur général d'autre part. Celui-ci est chargé du pilotage opérationnel de la SA et dispose de pouvoir d'autorité qui lui sont propres au titre des fonctions d'organe central dont la responsabilité lui est déléguée.

Cette organisation complexe peut être représentée par la figure 50 suivante :

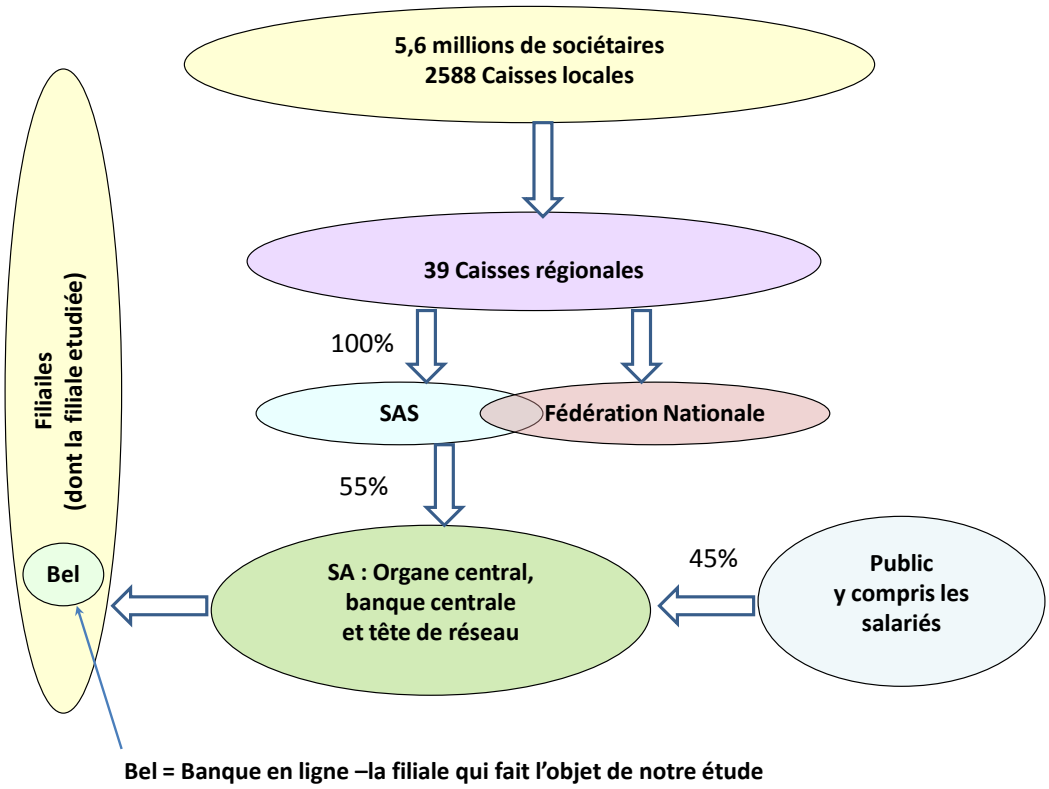


Figure 50 : Contexte institutionnel de l'organisation étudiée

3.2 Contexte de la demande

La filiale, une banque privée exclusivement en ligne, à l'origine de la demande comprend 135 personnes. Elle a été lancée en septembre 2009 suite à un « *projet marathon* » qui a duré un an pour créer cette banque sur Internet qui ne propose que de l'épargne (livret, OPCVM, assurance-vie, compte titres et courtage en ligne) et pas de compte courant, avec un positionnement plutôt haut de gamme visant une clientèle patrimoniale prête à gérer ses actifs de manière autonome.

La société ne fait aucunement référence à sa maison mère dans sa communication et se veut surtout innovante dans son approche de la cyberconsommation. L'ergonomie du site est soignée, dynamique et emprunte les codes de la vogue des *smartphones*. La société mise sur l'information, ciblée sur l'épargne, multiplie les outils de simulation pour aider à la décision, et ouvre un espace plus communautaire de forum et de partage d'expertises. Le tout dans un univers de gratuité, avant la souscription d'un premier produit.

Le DRH est venu rencontrer l'équipe de recherche à l'IREGE durant l'hiver 2010 suite à une recherche sur Internet où il avait été séduit par la présentation de la « *chaire du Management Durable*[1] ». Cette chaire se présente comme « *une démarche humaniste et responsable du développement des organisations* » qui « *pour lier le sens aux actes* », poursuit trois objectifs essentiels :

- « *Lier théorie et opérationnalité par le biais de synergie Recherche-Formation-Organisation,*
- *Développer de la connaissance utile et accessible en management durable,*
- *Former, outiller, et accompagner les managers en exercice et en devenir.* »[2]

[1] Voir le site créé à l'initiative de F. Deloche (2006), coach professionnel et ancien doctorant en GRH à l'IREGE : http://www.managementdurable.com
[2] Source : site www.managementdurable.com

La figure 51 suivante représente l'organigramme simplifié de l'entreprise que nous a remis le DRH en début de mission.

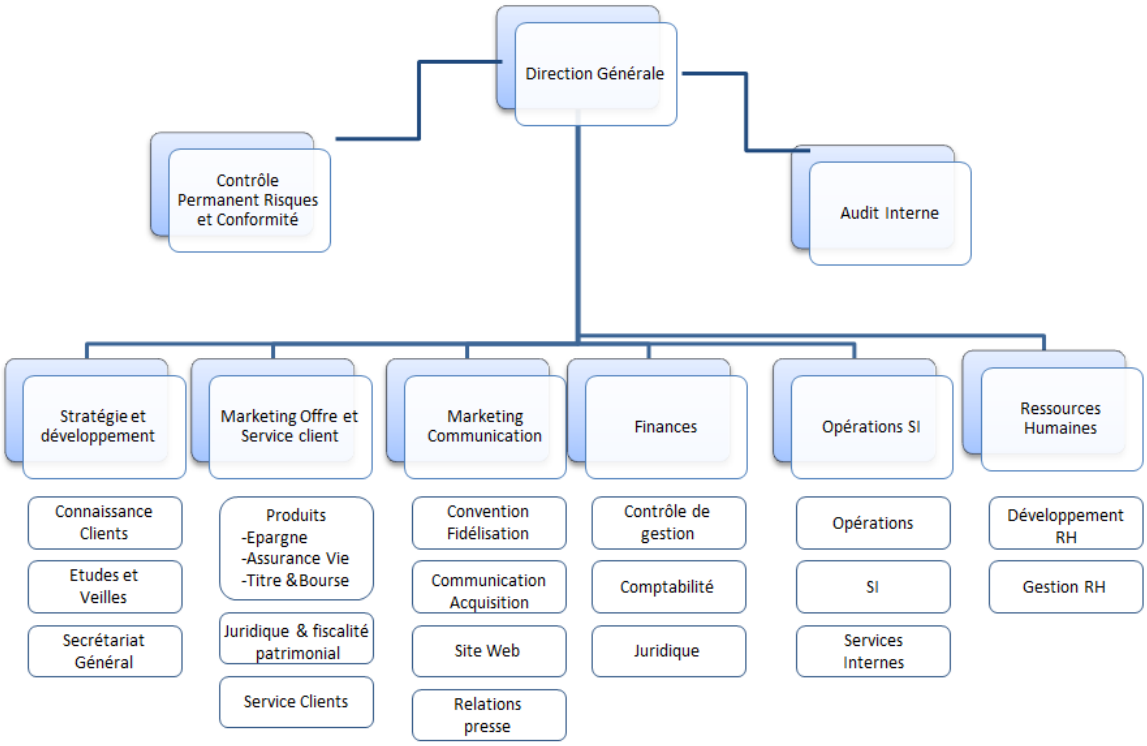


Figure 51 : Organigramme simplifié de l'entreprise

3.3 Une demande initiale portant sur le « *management du bien-être* »

A l'origine, la demande du DRH est de l'aider à mettre en place un « *management durable de ses Ressources Humaines* », en considérant le bien-être de ses collaborateurs comme une fin et un moyen de développement des hommes et de l'entreprise.

Il demande à l'équipe de recherche de l'accompagner dans la mise en œuvre d'outils et d'une démarche de management du bien-être au travail. Il veut partir d'une démarche centrée non pas seulement sur la prévention du stress mais sur la promotion du bien-être des collaborateurs et surtout intégrer cette dimension dans la pratique quotidienne des managers et dans la relation à leurs collaborateurs, non comme une tâche supplémentaire

mais comme une autre façon d'exercer leur rôle. Il est conscient que cette évolution profonde du management demande du temps et doit être accompagnée par de la formation, voir de nouvelles formes d'accompagnement telles que le « *coaching* » ou le « *développement personnel et managérial* ».

Le choix a été fait de privilégier une approche centrée sur l' « *agir managérial* », par un cycle de séminaires de formations-actions de trois fois deux jours et incluant une série de conférences[1] sur le « *management durable, le stress et le bien-être* » dans le cadre de séminaires résidentiels qui avaient lieu en dehors de l'entreprise et dont les objectifs étaient annoncés comme étant les suivants : « *Etre manager [BEL][2] c'est :*

- *« Trouver le juste positionnement de l'action managériale, […] renforcer le pilotage de l'activité.*
- *Donner du sens aux actions des managers : développer le leadership, relayer la stratégie.*
- *Développer la coopération : renforcer la transversalité, développer l'autonomie.*
- *Gérer les équipes et être le 1er RH de ses collaborateurs.* [3]»

L'originalité de la démarche tient dans une articulation fine entre un cycle de formation au management à destination de l'ensemble des managers de l'entreprise y compris le directeur général et les six membres de son comité de direction et une recherche-intervention qualitative à base d'entretiens compréhensifs et de co-facilitation de groupes de travail.

En première approche un travail de conduite d'entretiens compréhensifs individuels d'une heure auprès d'un échantillon de 24 collaborateurs (7 membres du comité de direction, 7 managers, 5 collaborateurs cadres, 5 collaborateurs techniciens) centrés sur les leviers et les obstacles au bien-être au travail.

---

[1] Ces conférences ont été réalisées en mars 2011 sur la base des travaux de la Chaire du management durable avec un contenu co-construit et validé par l'équipe de recherche.

[2] BEL = Banque en ligne. Nous avons préféré préservé un certain anonymat des organisations qui nous ont ouvert leurs portes.

[3] Extrait du document interne de présentation de l'action de formation.

L'intégration totale entre le cycle de formation et la recherche-intervention a permis une remontée d'information suite à ces conférences :

- Plusieurs personnes, membres du comité de direction ont pu dire leurs difficultés voir leur malaise – au moins deux cas proches du *burnout* ont été, à ce stade détectés – qui seront confirmés par les entretiens compréhensifs que nous avons réalisés.
- Le Directeur Général et le DRH ont pu entendre et accuser réception d'un « *problème de stress aigu* » qui jusque-là était complètement dénié car du domaine du non-dit voir même du tabou.
- Ces conférences, qui avaient lieu le soir dans le cadre d'une formation au management ont servi de « ***révélateur*** » et ont souvent permis une véritable prise de conscience de la part des acteurs, qui eux-mêmes étaient souvent pris dans leurs « *stratégies de défense* » (Dejours, 1998).

Les entretiens compréhensifs ont eu lieu à la suite des séminaires de formation et ont permis un retour réflexif pour les participants interviewés sur l'impact qu'avaient eu sur eux les séminaires de formation au management et les conférences sur le « *Management durable* ». Comment cette formation avait fait écho sur le vécu individuel de chacun et comment cela a contribué à lever un tabou sur le stress tout en contribuant à faire émerger des « *espaces de discussion* » sur le sujet à l'intérieur de l'entreprise au niveau des membres du comité de direction, puis au niveau de l'ensemble des managers, et enfin au sein des équipes elles-mêmes.

Nous reviendrons dans le chapitre 9 sur l'émergence de ces espaces de discussion et sur l'accompagnement de l'équipe de recherche qui a visé à potentialiser ces espaces pour en faire de véritables outils de développement RH au service du bien-être et de l'efficacité.

La figure 52 suivante présente le calendrier global de la recherche-intervention

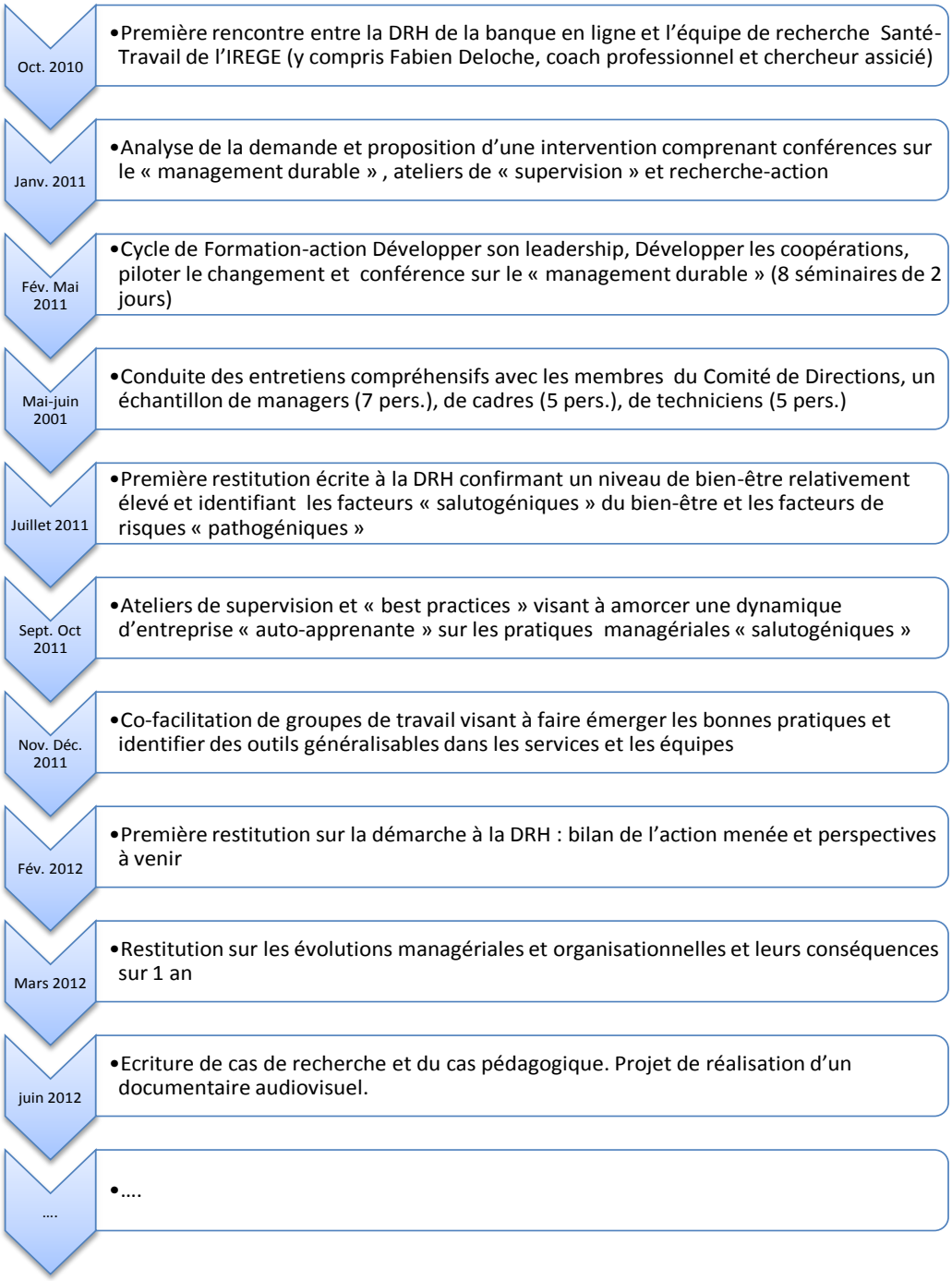


Figure 52 : Calendrier de la recherche-intervention pour la banque en ligne

Conclusion du Chapitre 6

L'objectif de ce chapitre était de présenter nos trois terrains en spécifiant l'origine de la demande sociale ainsi que les différents contextes dans lesquels ont émergé ces demandes. Nous avons pu montrer la complémentarité et les synergies possibles entre ces terrains du point de vue de notre projet de recherche. Enfin nous avons présenté dans le détail les processus d'intervention que nous avons conduits dans le but d'apporter une réponse à la demande sociale que nous avons reformulée, souvent en travaillant de conserve avec les DRH.

Le tableau 16 suivant propose une vision synoptique des trois terrains retenus pour mener la partie empirique de cette recherche doctorale sur les mécanismes générateurs du bien-être au travail.

Critères / Terrains	**Existence de violence**	**Type de population étudiée**	**Public/ privé**	**Contexte économique contraignant**	**Type d'enquête**
T1 Mairie	Oui	Cadres, agents de maîtrise, agents	Public (agents municipaux)	Oui	Entretiens compréhensifs, entretiens de groupe
T2 Conseil Général	Oui	Encadrants, agents de maîtrise, agents	Public (fonction publique territoriale)	Oui	Enquête par questionnaires, groupes de travail, entretiens compréhensifs
T3 Banque privée	Oui	Cadres dirigeants, managers intermédiaires, opérateurs	Privé (SA filiale d'un groupe bancaire mutualiste)	Non au début puis oui (à cause de la crise financière)	Entretiens compréhensifs, groupes de travail

Tableau 16 : Tableau synoptique de présentation des terrains

Au terme de cette seconde partie, nous avons pu spécifier à la fois notre positionnement épistémologique, notre cadre méthodologique en montrant la cohérence de l'ensemble avec le choix de nos différents terrains de Recherche-intervention.

Nous présentons nos résultats dans la troisième partie de cette thèse.

Partie 3. Résultats : une compréhension des processus salutogéniques de construction du bien-être au travail

Chapitre 7 :
Un personnel en souffrance à cause d'une organisation sous contraintes

- Un diagnostic qui pose un niveau de burnout supérieur à la moyenne
- Une analyse de ce tableau de santé dégradé
- L'amorce de reconstruction d'espaces de discussion

Chapitre 8 :
Un service technique aux relations pathogènes

- De multiples formes de violence
- Le paradoxe d'une organisation délétère et d'un management discordant
- La reconstruction de différents niveaux d'espaces de discussion

Chapitre 9 :
Des espaces de discussion comme levier de construction du bien-être

- Des spécificités managériales et organisationnelles salutogéniques
- Vers un management *salutogénique*

Chapitre 10 :
Vers un management durable du bien-être au travail

- Modèle de management durable du bien-être à l'aide des espaces de discussion
- Les outils du management durable du bien-être : régulation, traduction, énaction et *sensemaking*
- Limites et défis du modèle de Management Durable du bien-être au travail

Après avoir spécifié les concepts de bien-être au travail et d'espaces de discussion et défini ce que nous entendions par une approche *salutogénique* du travail dans la première partie de cette thèse, nous avons clarifié dans une deuxième partie notre positionnement épistémologique et notre approche méthodologique, en proposant également une présentation détaillé des trois terrains utilsés pour l'approche empirique.

L'objet de cette troisième partie est de présenter et discuter les résultats de cette recherche. Nous articulons cette partie en quatre chapitres :

1. Dans un premier temps, nous présentons le cas d'un personnel en souffrance à cause d'une organisation sous contraintes et rendons compte d'une recherche-intervention qui a consisté à reconstituer des espaces de discussion permettant l'émergence d'un « *travail relié* » (Chapitre 7).

2. Dans un deuxième temps, nous analysons ensuite le cas du service technique de la mairie qui témoigne d'un climat de violence au travail que nous avons qualifié de *pathogénique*. L'intervention a consisté à rétablir des espaces de discussion et de régulation centrés sur les règles de vie en commun et les ressources organisationnelles et managériales (Chapitre 8).

3. Dans le chapitre 9, nous présentons le cas limite de la banque en ligne qui essaie de considérer les espaces de discussion comme une ressource au service de la préservation du bien-être au travail. Nous présentons les six dimensions d'un management salutogénique.

4. Enfin dans le chapitre 10, nous discutons nos résultats dans la perspective d'un *Management durable du bien-être au travail* à travers les espaces de discussion, en mettant l'accent sur les rôles des managers dans la préservation des conditions du bien-être au travail : *traduction*, *énaction* et *sensemaking*.

Chapitre 7. Un personnel en souffrance à cause d'une organisation sous contraintes

Section 1 :
Le diagnostic de problèmes psychosociaux aigus

- Un niveau d'épuisement professionnel très élevé
- L'importance du soutien social du supérieur
- Des difficultés professionnelles qui débouchent sur de l'absentéisme

Section 2 :
Une organisation sous contraintes et un management déficient

- Une cartographie de la situation des différents services
- Le manque d'écoute
- Des dysfonctionnements managériaux
- Des espaces de discussion inégaux

Section 3 :
Une démarche centrée sur la préservation des ressources pour un *travail relié*

- La reconstruction d'espaces de discussion
- La prévention des RPS vecteur de transformation de l'organisation
- Vers un management du *travail relié*

Nous détaillons dans ce chapitre 7 les résultats d'une recherche-intervention de plus de 2 ans au sein d'un Conseil Général, portant sur le diagnostic et le traitement des problèmes psychosociaux. Dans un premier temps nous présentons les résultats d'un diagnostic effectué à partir d'une vaste enquête via questionnaire révélant un niveau de burnout plus haut que la moyenne (1). Dans un deuxième temps, nous spécifions les causes de ce tableau de santé dégradé à travers une organisation sous contraintes et des déficiences en termes de management (2). Dans un troisième temps, nous explicitons la reconstruction d'espaces de discussion que nous avons amorcée à travers la démarche de prévention que nous avons conduite et délibérément axée sur les ressources et la co-construction d'outils de gestion au travers d'espaces de discussion, conduisant à l'émergence de la notion de « *travail relié* » (3).

Cette recherche-intervention est le résultat d'un travail réalisé à la demande de la direction générale des services et du Comité d'Hygiène et de Sécurité, il s'inscrit donc, dès le départ, dans une démarche paritaire de prise en compte des risques psychosociaux initiée en octobre 2009 et qui se prolonge encore aujourd'hui. Nous avons présenté le contexte de cette recherche dans la section 1 du chapitre 6.

L'originalité de cette recherche-intervention tient dans son caractère paritaire et participatif articulant les dimensions de diagnostic quantitatif et qualitatif avec une intervention constructiviste appréciative reposant sur des groupes de travail. Le travail sur les RPS a été l'occasion d'une prise de conscience par les acteurs de dysfonctionnements organisationnels et managériaux, pour lesquels des actions de transformation ont été mise

En effet, l'enquête auprès de l'ensemble des agents de la collectivité s'est accompagnée d'un travail collectif de réflexion et de propositions. Les groupes de travail composés d'acteurs concernés par la question (cf. liste des participants Chapitre 6).

Ce chapitre constitue une synthèse des résultats susceptibles de fournir une image de ce

que sont aujourd'hui les problèmes psychosociaux dans une institution telle qu'une collectivité territoriale soumise à de multiples contraintes. Même si nous avons essayé de garder une vue appréciative de la question de la santé et du bien-être au travail, il est indéniable que c'est plutôt le mal-être qui a été rencontré sous ses diverses manifestations :

- **Le stress** : en tant que réaction individuelle à une situation dans laquelle les exigences sont telles que les agents ne possèdent pas ou plus les ressources pour faire face à ces exigences (selon le modèle *job demand/ressources* de Karasek, 1979).
- **La souffrance** : en tant qu'expression plus émotionnelle, moins neutre, souvent plus intense de la même réalité.
- **L'absentéisme** : en tant qu'il est considéré comme l'un des indicateurs objectifs d'un certain nombre de difficultés, notamment les problèmes psychosociaux. Si l'augmentation de l'absentéisme concerne l'ensemble des organisations publiques et privées en France, la situation du Conseil Général apparaît problématique sur ce plan : en effet, en quelques années, la collectivité est passée d'une position plutôt favorable comparativement à la moyenne des conseils généraux à une position plutôt défavorable.
- **L'épuisement professionnel** : ou *burnout*[1], L'épuisement professionnel est une situation dans laquelle un individu se trouve dans un état psychologique tel qu'il ressent une grande fatigue physique et mentale, qu'il a les plus grandes difficultés à ressentir des émotions et qu'il a des difficultés à interpréter des situations difficiles. Ici, nous mesurons l'épuisement professionnel à l'aide d'un outil de mesure qui prend en compte ces trois dimensions : fatigue physique, lassitude cognitive et épuisement émotionnel.
- **Les violences au travail** : qu'elles soient physiques, verbales ou psychologiques, ce sont des dimensions manifestes qui génèrent de la souffrance chez ceux qui y sont confrontés.
- **Les dépendances et addictions** : ces états de dépendance peuvent conduire les

[1] Ici l'épuisement professionnel (*burnout*) est calculé à partir de 14 questions regroupées en trois composantes : la fatigue physique (*je me sens fatigué, physiquement vidé…*), la lassitude cognitive (*j'ai l'impression de ne pas réussir à me concentrer, de ne pas avoir les idées claires…*), l'épuisement émotionnel (*je me sens incapable d'être proche de mes collègues,…*). Cet indicateur est au centre de nombreuses études internationales sur la santé au travail. Il permet de comparer la situation de la collectivité avec une moyenne internationale construite sur la base de nombreuses études (cf. entre autres Maslach, Jackson, 1981 ; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

individus à rechercher la satisfaction de leurs besoins en développant souvent des comportements déviants ou pathogènes (violences, irritabilité, perte de contrôle, vols…) et ayant des conséquences à la fois sur l'activité de la personne et sur l'environnement de travail.

Le pré-diagnostic des problèmes psychosociaux effectué en mars 2010 par l'équipe de recherche a été confirmé par le rapport d'enquête de mai 2011 : le développement d'un mal-être global est partagé par les représentants des syndicats, les acteurs de la prévention et les agents qui ont répondu au questionnaire.

1. Un diagnostic qui révèle des problèmes psychosociaux aigus

Ce diagnostic repose sur l'analyse de plus de 1100 questionnaires, la participation à sept groupes de travail qui se sont tenus de janvier à mai 2011 avec une forte implication des acteurs, ainsi que plusieurs rencontres avec la DRH, les acteurs de la prévention, les représentants du personnel et les médecins et psychologues du travail.

1.1 Un niveau d'épuisement professionnel très élevé

« *J'ai l'impression de courir un 100 mètres avec un poids de 10 kilos sur chaque cheville.* »
Un agent du Conseil Général

Le constat que nous avons fait est celui d'agents engagés et concernés par la qualité de service public aux usagés mais largement affectés par les risques psychosociaux.

Le niveau d'épuisement professionnel des répondants est supérieur aux résultats internationaux accumulés par Shirom[1] (2008) (3.01 contre 2.18). Ainsi 71,4% des agents présentent un épuisement professionnel supérieur à cette moyenne internationale.

Si l'on compare maintenant la distribution des réponses des agents du département à la distribution moyenne habituellement constatée lors de l'application de l'échelle. Cette distribution est habituellement répartie en 10 classes d'importance égale (les déciles). Or au département, 42 % des hommes ont un niveau d'épuisement correspondant au dernier décile dans les résultats habituellement constatés (les 10 % les plus épuisés) ce qui est un résultat plutôt inquiétant. Le nombre d'agents présentant un épuisement professionnel très élevé est particulièrement important au département (cf. figure 53).

[1] Cf. site du chercheur : http://www.tau.ac.il/~ashirom/# : *Norms for the SMBM and for the SMVM, healthy male employees*

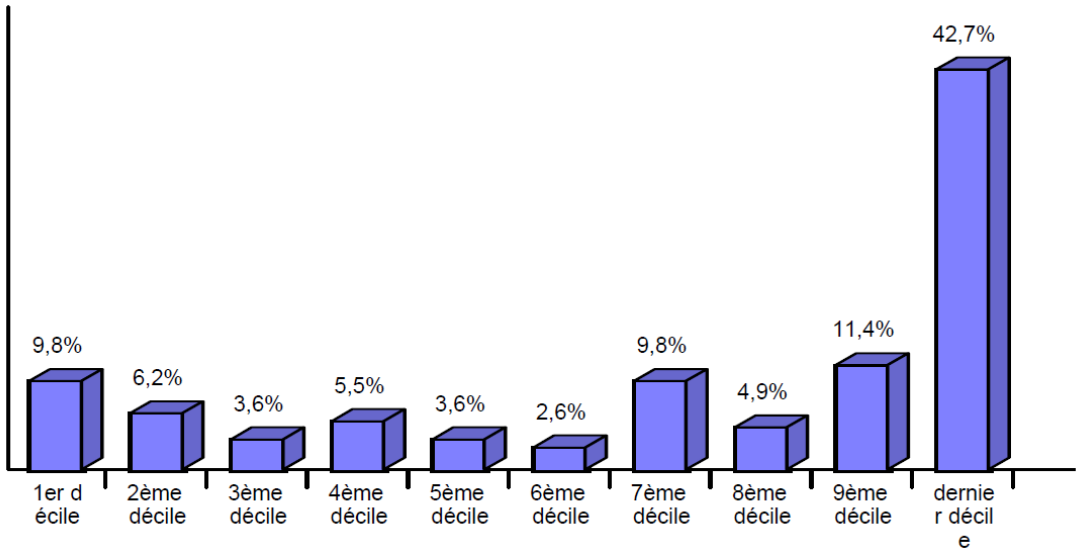


Figure 53 : répartition de l'épuisement professionnel chez les agents hommes du département

(Source : Abord de Chatillon, Carrier Vernhet, Desmarais, Richard, 2011)

Si l'on s'intéresse aux trois dimensions de l'épuisement professionnel on peut faire le constat suivant :

- **Fatigue physique** : la fatigue physique des hommes et femmes du Conseil Général est grave. En effet, 37,8 % des hommes et 31,7 % des femmes du Département se trouvent dans le dernier décile des résultats internationaux
- **Lassitude cognitive** : la lassitude cognitive qui touche les hommes et femmes du conseil général est grave. En effet, 42% des hommes et 32,4 % des femmes du Département se trouvent dans le dernier décile.
- **Epuisement émotionnel** : l'épuisement émotionnel est élevé. En effet, 35,5 % des hommes et 31 % des femmes du Département se trouvent dans le dernier décile.

Les résultats de l'enquête confirment que l'épuisement professionnel est un phénomène multifactoriel. Le modèle théorique de référence qui a guidé notre analyse est le modèle exigences ressources (Bakker, Demerouti, *et al.* 2004). Ce modèle part du constat selon lequel les risques psychosociaux émergent quand les exigences des situations de travail sont supérieures aux ressources dont disposent les individus pour faire face à ces exigences. Dans cette conception, le mal-être au travail résulte soit d'exigences excessives du travail, soit de ressources insuffisantes des acteurs pour faire face, soit des deux. Les

exigences prises en compte dans notre étude sont les suivantes : Surtravail, déséquilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, urgences, surcharge de travail, exigences émotionnelles. Les ressources prises en compte sont l'engagement dans le travail, l'attachement à l'organisation, le sentiment d'être utile, les éléments liés au management, l'ambiance de travail, la violence psychologique, l'existence d'espaces de discussion et le soutien social. Ces éléments et la manière dont ils ont été observés seront expliqués dans la seconde partie de ce chapitre.

Les résultats de l'enquête montrent que différents éléments du travail sont reliés positivement ou négativement avec l'épuisement professionnel. La figure 54 suivante montre les principales ressources identifiées (en vert) et les exigences (en rouges) qui ont un lien significatif avec l'épuisement professionnel.

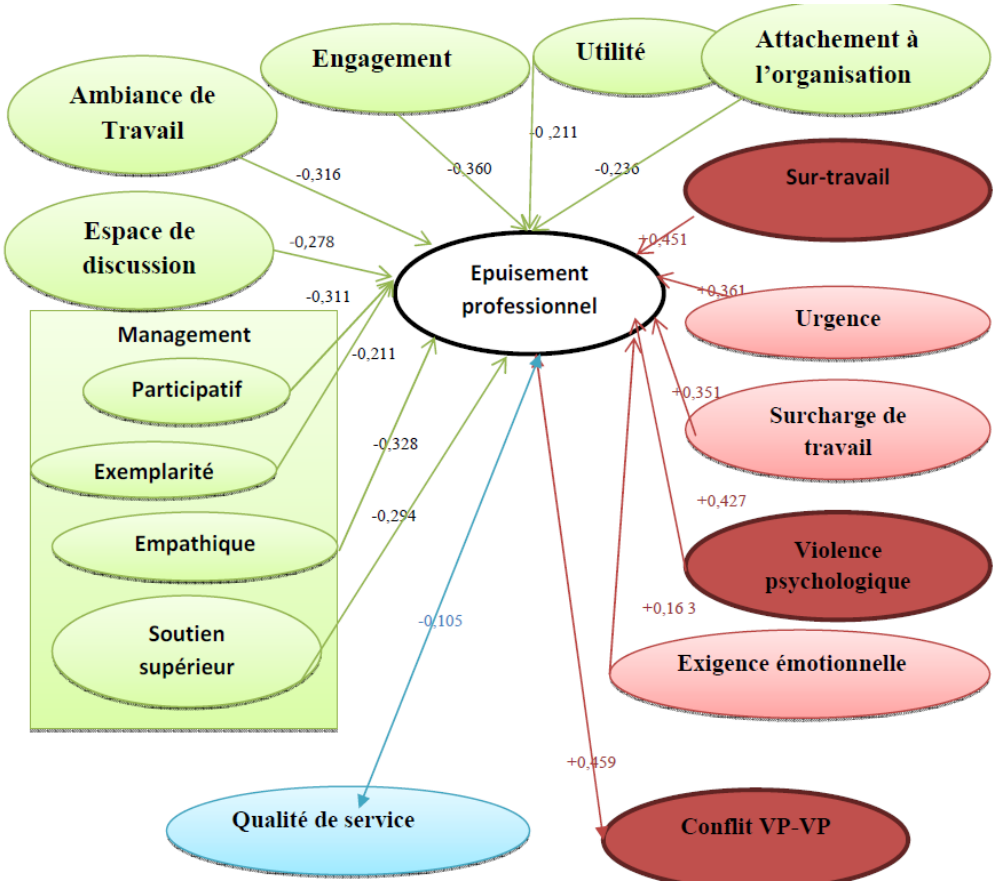


Figure 54 : les facteurs qui diminuent ou aggravent l'épuisement professionnel

(Source : Abord de Chatillon, Carrier Vernhet, Desmarais, Richard, 2011)

Le lien entre les variables a été analysé par le biais de leurs corrélations.
En vert nous avons les ressources qui ont un effet bénéfique sur l'épuisement professionnel. Les dimensions du management, l'ambiance de travail et l'engagement de l'agent sont des facteurs qui ont un effet particulièrement important pour atténuer le niveau d'épuisement professionnel et peuvent donc être qualifiés de facteurs salutogéniques.

Inversement, en rouge on trouve les facteurs qui aggravent l'épuisement professionnel : les difficultés à concilier vie personnelle et vie professionnelle, le fait d'être confronté à des violences psychologiques et les variables liées à un travail excessif font partie des facteurs dont l'effet délétère est le plus fort. Nous les qualifierons de facteurs pathogéniques.

En bleu, il s'agit de la relation qui unit l'épuisement professionnel à la qualité de service. L'épuisement professionnel est corrélé négativement avec la qualité de service.

1.2 L'importance du soutien social du supérieur dans la préservation du bien-être

Le soutien social est un élément qui est largement reconnu comme aidant les individus à faire face aux situations de stress, dans leur vie personnelle comme dans leur vie professionnelle (Karasek, 1979). Le soutien peut avoir diverses provenances : un individu peut se sentir soutenu par sa famille et ses amis, son supérieur hiérarchique, ses collègues, il peut également se sentir soutenu par d'autres acteurs comme les représentants du personnel ou la DRH.

Les résultats de l'enquête ont montré que **soutien social du supérieur** est celui qui a le plus d'effet pour atténuer l'épuisement professionnel. Ainsi le soutien du supérieur hiérarchique est considéré comme présent pour 21% des répondants et quand il est présent a un impact relativement fort sur la diminution de l'épuisement. En revanche, le soutien des collègues, si sa présence est relativement élevée (la moitié des répondants ont estimé en bénéficier) a un rôle assez faible sur l'épuisement. On note enfin que l'ampleur et l'effet des soutiens syndicaux et de la DRH sont très faibles.

1.3 Des difficultés professionnelles qui débouchent sur de l'absentéisme

Il est apparu que près de 41% des répondants (35,7% des femmes et 42,1% des hommes) déclaraient s'être déjà absentés de leur travail du fait de difficultés professionnels. Ainsi 15% ont déclaré que des problèmes professionnels avaient entraîné des arrêts pour raison de santé. Ces chiffres conduisent à penser qu'une meilleure prise en compte des risques psychosociaux serait de nature à être génératrice de gains non négligeables pour la collectivité.

Ainsi la moitié des répondants ont affirmé qu'ils n'arrivaient pas oublier leurs soucis professionnels en quittant le travail et une personne sur deux a déclaré rencontrer des difficultés pour s'endormir à cause de soucis liés au travail. Enfin plus de 40% de l'échantillon a indiqué que « *le travail s'immisçait largement dans leur vie professionnelle* »[1] en précisant qu'ils se réveillaient la nuit en pensant au travail. 31 % des répondants ont également déclaré avoir augmenté leur consommation d'excitants comme le café, le tabac et les boissons alcoolisés et 12 % de l'échantillon avoir consommé des médicaments de type anxiolytique, somnifère ou antidépresseur.

[1] 40,9 % des salariés ont déclaré subir des perturbations de leur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle supérieure à la norme. Curieusement, les hommes sont globalement plus touchés que les femmes par le conflit entre la vie personnelle et la vie professionnelle. D'une manière générale, on a noté que plus le conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle est important, plus l'épuisement professionnel est fort, ce qui rejoint les résultats de la littérature sur le *burnout.*

1.4 Un effet de ciseau entre les ressources et les exigences professionnelles

Dans cette section nous détaillons les différentes ressources et exigences qui ont un effet sur la santé et le bien-être au travail ou au contraire sur le mal-être (mesuré à travers le concept de *burnout*) et le constat d'un stock de ressources limité par rapport à des exigences professionnelles en en forte hausse. Ce qui a pour effet de créer un effet de ciseau.

1.4.1 Des ressources liées au plaisir et à l'engament dans le travail

Les résultats de l'enquête montrent que la santé des agents du département repose sur des points forts liés principalement à la relation au métier, l'activité et le service aux usagers. Les agents du Département ont plutôt du plaisir dans leur expérience de travail et témoignent d'une attitude positive vis-à-vis de leur travail (ce que l'on mesure avec l'engagement) et portent un intérêt tout particulier à la qualité de service qu'ils offrent aux usagers.

D'une part, plus de 60%, les agents ont déclaré éprouver du plaisir à travailler. D'autre part, plus de 97% des agents ont déclaré attacher une importance particulière à la qualité de service fournie aux usagers. 40,2 % d'entre eux considère même cela comme étant extrêmement important[1].

La qualité de service mesure l'importance que revêt le service au public pour les agents. On a décomposé cet élément en trois dimensions distinctes :

- La facilité à lire et anticiper les besoins des usagers,
- Le plaisir à répondre à aux besoins des usagers,
- Le désir de prendre soin de la relation avec les usagers.

Les résultats montrent que plus de 82% des agents déclarent prendre soin de la relation avec les usagers, avec un différentiel de plus de 15 points entre les hommes et les femmes (87,7% pour les femmes contre 72,2% pour les hommes).

[1] A noter qu'en moyenne les femmes attachent plus d'importance que les hommes à la qualité de service fournie (82,4 % pour les femmes et 71,5% pour les hommes).

Si les individus accordent une importance toute particulière à leur métier, la confiance envers l'organisation apparaît moins affermie. En effet, si 54% des individus apprécieraient voir leurs enfants exercer le même métier, 74% d'entre eux préfèreraient voir leurs enfants l'exercer dans une organisation différente. Donc, si les agents se déclarent dans l'ensemble très engagés dans leur travail et leur métier, leur lien avec l'institution semble plus distendu.

Cependant, les résultats rendent également compte d'un haut niveau d'engagement des agents dans leur travail. Plus de 63% de l'échantillon a témoigné d'un *engagement au travail*[1] élevé ou très élevé. Cela correspond au fait que les individus attachent de l'importance à leur travail. Par contre le contexte de restriction des moyens organisationnels et budgétaires crée un « *effet de ciseau* » : l'organisation n'a pas forcément les ressources à mettre de face des contraintes et de l'engagement des agents à bien faire son travail, ce qui peut créer un sentiment de mal-être et d'impuissance.

1.4.2 Des exigences avant tout émotionnelles et psychologiques

Le *surtravail pathologique*[2] ne concerne qu'une proportion réduite des agents : les cas extrêmement avancés de surtravail ne sont que de 2,7% de l'échantillon. Cependant, près de 53% des agents déclarent devoir faire face à des *exigences émotionnelles*[3] souvent ou très souvent.

De même, le niveau de *violence psychologique*[4] interne à l'organisation semble relativement élevé et ceci particulièrement pour les hommes. Ainsi la moyenne de violence

---

[1] Mesuré à partir de trois dimensions : la vigueur, le dévouement et l'absorption.

[2] Il consiste en une relation obsessionnelle et compulsive au travail qui peut conduire à une dépendance. On l'a mesuré avec des questions du type "*Il est difficile pour moi de me détendre quand je ne travaille pas ; Je travaille tellement que je n'ai pas assez de temps pour mes occupations favorites (hobbies) pour pratiquer des activités de loisirs ou pour voir mes amis ; Je me sens obligé de travailler avec ténacité (énormément) même quand ce n'est pas agréable*".

[3] Les exigences émotionnelles sont les éléments du contexte professionnel qui peuvent rendre le travail plus difficile. Cette donnée renvoie aux attitudes et situations des usagers qui peuvent être difficiles à vivre pour les agents. On a construit cette variable à partir de deux questions : *Vous faites face à la violence verbale ou physique des usagers, Vous rencontrez la souffrance des usagers*.

[4] On entend par violences psychologiques les violences ressenties de la part des collègues dans l'organisation. Il s'agit de petites choses, d'apparence anodine, du sentiment d'être méprisé ou dévalorisé dans le travail : "*On vous a publiquement rabaissé, On vous fait des remarques désobligeantes, On vous a ignoré ou exclu des relations professionnelles, On s'est adressé à vous en des termes grossiers ou obscènes*".

subie par les hommes est de 7,2 contre 4,2 pour la norme et pour les femmes 5,8 contre 5,3 pour la norme. Or, les violences psychologiques sont fortement liées au mal-être et à l'épuisement professionnel. Ainsi près de 40% de l'échantillon déclare avoir subi des violences psychologiques dans l'exercice de son travail.

La charge de travail[1] est ressentie comme importante par plus de 72% des agents. La moyenne du Conseil Général se situe à 4,7 contre 3,4 pour les résultats habituels de cet outil de mesure. Nous mettons en parallèle ce ressenti d'une charge de travail importante avec un autre facteur pathogénique, l'isolement : plus de 55% ont le sentiment d'être isolé dans leur travail. Or la souffrance au travail est avant tout une « *pathologie de l'isolement* » (Dejours, 2010).

1.4.3 Sentiment de confusion organisationnelle et management remis en cause

La *confusion organisationnelle*[2] correspond au sentiment de certains agents de n'avoir pas un mandat clair, une mission précise, de ne pas être suffisamment informés. Plus de 82% des agents déclarent ressentir ce sentiment de confusion organisationnelle. Notamment, plus de 32% de l'échantillon déclare être noyé sur une masse d'information et près de 35% affirme ne pas disposer d'objectifs assez clairs.

Plus d'un agent sur trois remet en cause le management auquel il est soumis. La perception de leur supérieur hiérarchique de la part des agents a été mesurée à partir de trois dimensions :

- **L'exemplarité** : Le manager apparaît-il à son, subordonné comme exemplaire ?
- **L'empathie** : Essaie-t-il de comprendre ses subordonnés et leurs problèmes ?
- **La participation** : Favorise-t-il l'expression et l'engagement de ses collaborateurs ?

Les résultats montent que plus de 42% de l'échantillon déclarent que leur supérieur ne donne pas des réponses claires à ses questions. Les agents ne sont que 45% à estimer que

---

[1] Elle est mesurée à partir du déclaratif des agents sur leur difficulté à réaliser les tâches nécessitées par leur poste dans le temps qui leur est imparti. Elle est mesurée par les items suivants : "*Je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire tout mon travail, J'ai une charge de travail très importante, Je dois travailler très vite pour que les choses soient faites, Je dois travailler intensément en permanence".*

[2] Les questions concernées sont les suivantes : "*J'ai accès aux informations dont j'ai besoin pour bien travailler"* (inversée), "*Je suis noyé sous une masse d'information, Mes tâches sont bien définies"* (inversée), "*J'ai des objectifs clairs"* (inversée)

leur manager prend le temps de discuter avec chacun et 50% à dire que leur supérieur se sent concerné par le bien-être de ses agents.

La question de l'impact de la formation sur la santé et le bien-être au travail a été étudiée à travers deux questions[1] et a fait l'objet d'un groupe de travail. Il ressort que seul 21,6% de l'échantillon affirme bien connaître les formations auxquels les agents peuvent accéder et seul 19% déclare avoir complètement accès à ces formations.

Ainsi donc, si les agents développent une attitude positive vis-à-vis de leur travail, s'il existe un réel plaisir à servir le public et à réaliser son travail, les résultats de l'enquête par questionnaires montrent que cette activité s'accompagne d'un épuisement professionnel important. L'analyse des résultats a montré que ce mal-être trouve son origine aussi bien dans des éléments d'exigences associées au travail que sont un certain climat de violence psychologique et le surtravail que dans l'incapacité de certaines ressources à compenser l'intensification du travail. C'est ainsi que les ressources qui permettent habituellement de modérer ces phénomènes apparaissent comme en panne. Il existe un réel déficit de soutien des agents, et on peut observer de réels problèmes de management que nous détaillons dans la section 2 de ce chapitre. Autant d'éléments qui ne permettent pas de préserver le bien-être des agents ni d'assurer la meilleure qualité de service à la population.

[1] "*Vous avez accès aux formations dont vous avez besoin pour mieux travailler, Vous connaissez les formations auxquelles vous pouvez accéder*".

2. Une organisation sous contraintes, un management déficient et des espaces de discussion inégalement utilisés

« Ce qui fonctionne le moins bien c'est sans conteste les rapports humains. »
Agent du Département, Cabinet du Président

Nous avons réalisé une cartographie de la situation des différents services du Conseil Général en retenant 6 indicateurs : le soutien global, le type de management, la violence psychologique, la charge de travail, le plaisir au travail et l'épuisement professionnel (Cf. Annexe 9).

Les résultats sont contrastés : il n'y a pas d'unité de travail où tout va bien et d'autres où tout va mal mais des situations complexes, mitigées que chaque acteur a dû analyser à l'aune de sa propre connaissance de la situation de travail considérée et du contexte particulier.

Les résultats de l'analyse fine des ressources révèlent une situation plus tranchée : il semble y avoir des secteurs où les ressources sont absentes et d'autres où elles sont présentes. On constate aussi que les Directions où les agents rendent compte du manque de ressources le plus sévère sont aussi les services dans lesquels le moins d'agents ont pris le temps de répondre à l'enquête.

2.1 Il manque de l'écoute et « *un double des clés pour les voitures de service* »

Ce qui est remarquable est qu'on constate des situations contrastées avec des indicateurs positifs et négatifs dans chaque direction. On a observé qu'il y a dans chaque direction, certaines unités de travail pour lesquelles les choses vont bien et de la même manière d'autres pour lesquelles l'ensemble des indicateurs sont négatifs.

Ces différences à l'intérieur de chaque direction mettent en évidence le fait qu'il ne s'agit pas de problèmes homogènes liés au métier mais plutôt de problèmes locaux qui s'ajoutent à des contraintes qui pèsent de manière générale sur l'institution. Et c'est l'accumulation et l'intrication de ces éléments entre eux qui génèrent des problèmes psychosociaux et empêchent les acteurs de préserver les ressources notamment organisationnelles, avec un impact délétère sur le bien-être et la santé au travail.

Et parfois, pour faire face aux contraintes de travail il manque avant tout de « *recréer du lien et un climat de confiance et de sérénité entre le responsable hiérarchique et l'équipe* » (Agent de la Direction Générale des Service) ou bien des choses aussi simple qu'un « *double des clés pour les voitures de service* ». Ces exemples issus du terrain sont les symptômes d'une fragilisation des collectifs de travail au sein de l'institution.

La section suivante s'appuie sur les *verbatim*[1] des agents qui ont répondu au questionnaire pour analyser les dysfonctionnements managériaux à l'œuvre au Conseil Général. Nous pensons que la reprise de ce matériau, mis en perspective et articulé avec l'intervention de l'équipe de recherche, constitue en soi un résultat qui permet de plonger dans la « *réalité subjective* » vécue par les agents de cette organisation. Surtout cela permet de montrer qu'une recherche-intervention sur la prévention des RPS constitue un levier de transformation organisationnelle et managériale.

[1] Ces *verbatim* reprennent les propos mêmes des acteurs, nous n'avons fait que corriger à la marge quelques coquilles d'orthographe.

2.2 De sérieux dysfonctionnements managériaux

Cette section laisse une part importante aux discours des acteurs qui ont pris de temps d'exprimer le plus souvent leur mal-être et leurs difficultés à faire face aux enjeux de leur activité. Nous constatons que certains témoignages rendent compte de dysfonctionnements managériaux sévères par manque de sanction à l'encontre d'agents qui manifestent des comportements de violence chronique ou de harcèlement moral vis-à-vis de leur équipe.

« Il y a des personnes "installées" depuis trop longtemps qui n'acceptent pas les changements! J'entends toujours: "avant c'était..." (...) il faudrait changer les mentalités (...), il faudrait des personnes qui discutent, qui écoutent et orientent le personnel pour leur prouver ce qui peut ressortir de nouvelles méthodes,(...) Dans l'ancien collège ou j'étais, le cuisinier nous tyrannisait, et c'est peu dire, tous les jours des insultes, des coups bas... Cela continue à ce jour malgré diverses plaintes et pas que des agents, c'était très dur, j'ai tenu, d'autres non [...]. Je pleurais, je dormais mal, je vomissais, je me suis accroché et le fait de changer d'établissement a été mon sauvetage, je plains ceux qui sont encore là-bas, les choses ne bougent pas et ce n'est pas faute d'en avoir parlé. »

Monsieur X, Agent de Service restauration dans un collège

« J'ai dû me résigner et prendre une disponibilité pour ne pas finir en cécité à cause d'un pervers qui m'a harcelé pendant des années et qui n'a pas été remis à sa place. La seule chose qu'on m'ait préconisée c'est de partir si je n'étais pas contente. […] Aujourd'hui je me retrouve dans une situation précaire et toujours avec des cauchemars et un traitement lourd. D'autres personnes ont quitté l'établissement à cause de cette personne mais je pense qu'on attend un drame pour intervenir. Je pourrai vraiment finir ma carrière au sein du collège. Depuis juillet 2009 ma santé ce détériore (...) J'espère que cette enquête n'est pas que pour des statistiques mais puisse permettre de faire bouger des choses et des personnes protégées. »

Madame Y, Agent de Service entretien dans un collège

Parfois les faits de violence remontent à plus de deux ans, mais ils ont laissés des traces dans *les corps et les âmes* des personnes qui les ont subis[1].

« J'ai quitté mon poste précédent, il y a 4 ans suite à une très grande souffrance suite à des problèmes d'entente avec mes collègues dans un pôle médico-social. (...) Quand on vit cela une fois, même si ça fait plus de 2 ans, on reste marquée. C'est encore difficile pour moi de parler de cette période, de me retrouver face à mes anciennes collègues...j'en tremble encore en l'évoquant...

[1] Nos résultats confirment les travaux sur la violence au travail fait dans d'autres disciplines (par ex. C. Dejours, 2007 et G. Herreros, 2012).

(Sensation de ne pas être écoutée, d'être mise à l'écart, pas respectée dans les idées professionnelles...cauchemarder le soir, perdre confiance en soi... Arrêt de travail... »

Madame Z, Assistante sociale, Service Action sociale et solidarité

Parfois c'est la charge de travail qui est trop lourde et l'absence de dialogue avec le supérieur hiérarchique qui est pathogénique ainsi que l'accumulation de contraintes fortes et d'absence de soutien de la part du supérieur :

« On a beaucoup de tâches administratives et de moins en moins de temps passé auprès des usagers, ce qui fait beaucoup de tâches à effectuer à moyens constants avec en plus une relation difficile avec le supérieur hiérarchique qui n est pas du tout formé à la gestion d'équipe et qui peut être très maltraitant. »

Madame X, Assistante sociale, Service Action sociale et solidarité

Ce témoignage, loin d'être isolé, permet de pointer la responsabilité du manque de formation des managers dans l'agravation des violences au travail.

« Je travaille dans un collège, en cuisine, une charge de travail impensable. Une hiérarchie qui nous demande toujours plus. Nous n'avons pas droit à la parole sinon c'est la punition, et qui dit punition, dit arrêt et après, le harcèlement... alors ? Alors on se tait et on travaille jusqu'à épuisement. Est-ce normal ? Heureusement, il y a le médecin du travail qui peut nous aider…»

Madame Y, Agent de Service restauration dans un collège

Si le management est souvent mis en cause, c'est plus un défaut de management qui est pointé qu'un trop de management. Ainsi ces témoignages sont symptomatiques du manque de culture et de pratique managériale de l'institution :

« La hiérarchie est toujours débordée et il est difficile de se faire entendre par des personnes qui veulent toujours avoir raison. »

Monsieur X, Agent de la direction infrastructure et développement durable

« Le plus dur c'est la surcharge de travail que je connaissais déjà dans mon ancien poste et le surplus que je connais depuis 2 mois depuis que j'ai pris la direction du service…»

Madame Y, Chef de service, direction infrastructure et développement durable

« Le chef de service ne prend aucune décisions claires. On manque d'informations, on n'a pas de réunions de service. »

Madame Z, Agent du département

De nombreux agents déclarent pâtir de problèmes d'organisations du travail et notamment d'une organisation en silo, trop bureaucratique et qui manque de transversalité :

« Il me semble que le CG est culturellement (par son histoire) organisé en mode cylindrique, or il me semble qu'une organisation en mode projet permettrait plus de transversalité et de synergie.»

Monsieur Z, agent, Direction action sociale et solidarité

L'absence de prise en compte des contraintes de la réalité des contraintes du terrain et des choix familiaux des agents en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est aussi un facteur lourd d'insatisfaction et de dégradation des conditions de travail. Les témoignages suivants sont également symptomatiques des dégâts que peut faire une politique RH qui manque de souplesse et repose quasi exclusivement sur des indicateurs chiffrés:

« Il faut rendre trop de statistiques (…) *Le plus pénible c'est la lenteur administrative et le fait d'être encadré par des gestionnaires et administratifs qui ne connaissent rien à la réalité du terrain. »*

Madame X, agent, Direction action sociale et solidarité

« Le CG n'a malheureusement pas pris en considération les besoins et désirs de chacun, ce qui est regrettable. Si un agent titulaire fait le choix d'être à temps partiel pour le bénéfice de sa vie familiale pourquoi le CG impose systématiquement le temps complet ? Dommage (...) Plus de vie de famille, plus de surveillance des adolescents, plus le temps de consulter leur travail scolaire, mauvais résultats, pas de bons diplômes, pas de bon travail, aucune motivation, ras-le-bol...»

Madame Z, Agent, Direction éducation

« Je déplore fait d'être en bas (catégorie C) sans reconnaissance ni perspective et l'obstination de la hiérarchie à préserver ses acquis au détriment de nos vies professionnelles et familiales. Je souffre du manque de communication et du manque de prise en compte des recours utilisés et la lenteur d'exécution de ceux-ci. »

Madame X, Agent, Direction éducation

Quelquefois la relation de confiance avec l'institution est tellement entamée et les marges de manœuvre pour faire son travail sont tellement restreintes que l'agent ne voit plus comme solution que de quitter son emploi pour préserver sa santé et son bien-être. Plusieurs témoignages vont dans ce sens :

« Je n'ai aucune marge de manœuvre, le fonctionnement du service est rigide et dicté par une institution très éloignée des réalités du terrain et complètement occupée par l'aspect financier.

Aujourd'hui, j'attends mes 15 ans pour partir : c'est ce qui m'aide à tenir.»

Madame Z, Agent, Service Action sociale et solidarité

Enfin ce qui manque parfois pour faire face aux contraintes et aux exigences de travail, c'est simplement de pouvoir disposer de soutien social et d'un espace de discussion pour échanger entre pairs sur les difficultés et trouver ensemble des solutions porteuse de sens. Ou plus simplement un espace d'écoute pour déposer son fardeau sans peur d'être jugé ou stigmatisé :

« On manque sévèrement d'encadrement : on n'a pas de responsable hiérarchique disponible et à notre écoute. On a aussi peu d'instance de réflexions pour s'informer, débattre,… »

Monsieur X, agent, Direction action sociale et solidarité

« L'organisation est déficiente : les missions et les charges de travail sont mal réparties, il n'y a pas assez de communication, pas de réunions de service. On a trop de charge pour bien faire les choses. J'ai l'impression de bâcler mon travail parce qu'il faut faire vite et beaucoup à la fois. »

Madame Y, Assistante de direction, Cabinet du président

L'objectif de la section suivante est de proposer une analyse plus détaillée de la présence et de l'utilisation des espaces de discussion au sein de cette institution.

3.3. Des espaces de discussion présents de manière distinctes et inégalement utilisés

L'analyse proposée dans cette section est une analyse descriptive pour voir si statistiquement il peut exister un lien entre les espaces de discussion et les niveaux de souffrance ou de bien-être au travail.

Ce qu'il ressort de l'analyse factorielle des correspondances des données en matière d'espaces de discussion au sein du Conseil Général c'est qu'ils sont présents de manière distincte dans les différents services de l'organisation (Cf. figure 55).

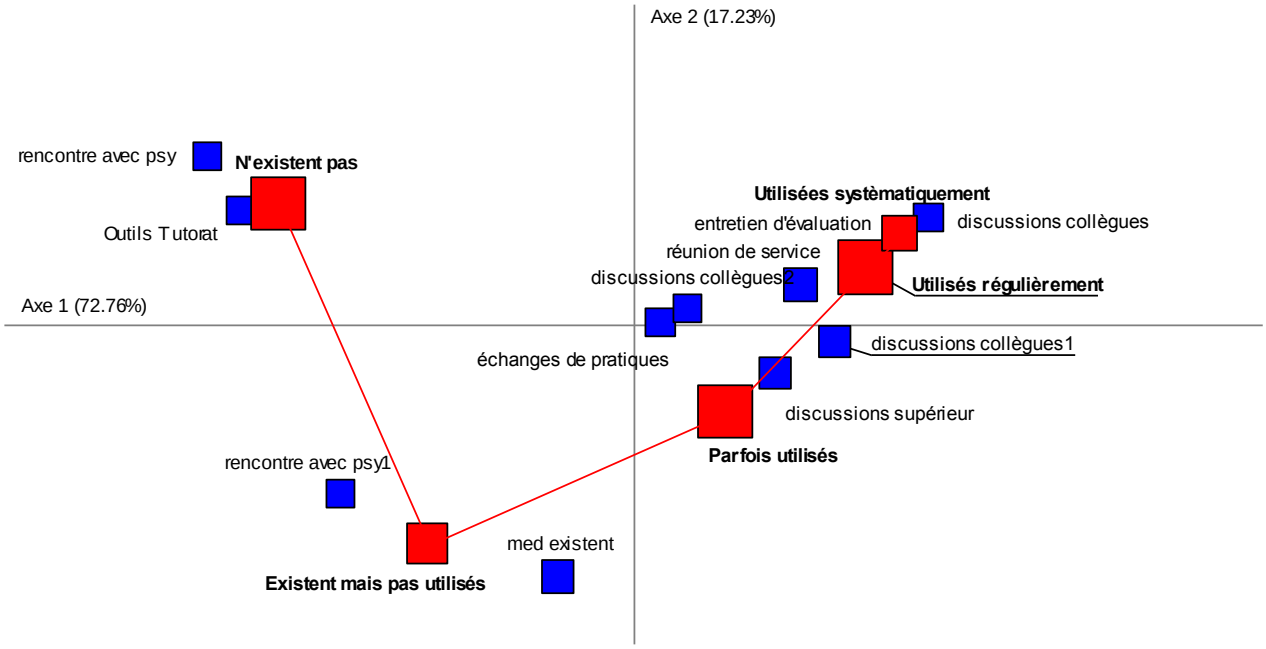


Figure 55 : Différents espaces de discussion présents de manière distincte au sein du CG

La figure 55 présente une carte des différents types d'espaces de discussion au sein des différents services de Conseil Général. Elle permet de distinguer quatre types de configurations :

- **La configuration où les espaces de discussion n'existent pas** : ce qui semble être majoritairement le cas pour les rencontres avec le psychologue et le tutorat qui permet à un ancien d'accompagner un nouveau dans sa prise de poste –cadrant en haut à gauche-.

- **La configuration où les espaces de discussion existent mais ne sont pas utilisés :** ce qui semblent être le cas pour les rencontres avec le psychologue ou le médecin, qui, si elles sont connues des acteurs, ne sont pourtant pas mise en jeu dans de nombreux cas de figure – cadrant en bas à gauche-.

- **La configuration où les espaces de discussion existent et sont parfois utilisés :** ce qui semble être le cas pour les discussions avec le supérieur et certaines discussions entre collègues –cadrant en bas à droite-.

- **La configuration où les espaces de discussion existent et sont utilisés régulièrement ou systématiquement :** ce qui semble être le cas pour les entretiens d'évaluation, les réunions de service, et les discussions entre collègues –cadrant en haut à droite-.

La Direction Action Sociale et Solidarité mobilise beaucoup plus les espaces de discussion collectifs comparativement aux espaces de discussion individuels, notamment par rapport à l'administration centrale et à la direction Education culture sport et tourisme.

Les tableaux suivants 17 et 18 nous permettent d'affirmer que l'ensemble des variables démographiques ne sont pas associées à des niveaux de présence d'espaces de discussion différents, - mis à part le niveau d'étude qui se révèle associé à des métiers distincts (cf. tableau 19).

EdD : Espace de Discussion	NIVEAU D'ETUDES	enfant	ancienneté cg	ancienneté métier	age
Pas d'EdD	5,24	1,20	9,20	13,08	52,46
Peu EdD	4,69	1,34	7,71	12,73	52,37
EdD	3,69	1,42	8,34	12,04	51,27
des EdD	3,48	1,48	9,02	12,31	50,64
Beaucoup d'EdD	3,66	1,37	7,52	13,93	57,77
TOTAL	3,92	1,40	8,37	12,41	51,78

Tableau 17 : Des espaces de discussion qui ne dépendent pas des variables démographiques

GENRE H/F	score espaces de discussion_
Un homme	2,96
Une femme	3,08
TOTAL	3,04

Tableau 18 : Des espaces de discussion qui ne dépendent pas du genre

métier Bis	NIVEAU D'ETUDES
Travailleur social	2,39
agent de service technique	6,14
agent administratif	5,18
secrétaire	4,62
autre	3,17
B administratif	3,54
agent de maîtrise	5,61
technicien	3,12
Encadrement technique	3,85
comptable	4,32
puéricultrice sage femme	2,31
infirmière	2,25
Encadrement supérieur	2,00
attaché	1,94
ingénieur	1,69
médecin	1,00
B culture	2,07
chargé de mission	1,58
assistant administratif	4,00
RAST	2,22
TOTAL	3,93

Tableau 19 : le niveau d'étude se révèle associé à des métiers distincts

Une analyse factorielle des correspondances a permis de faire apparaitre deux dimensions des espaces de discussion : une dimension collective et une dimension individuelle. Nous avons constaté que des métiers tels que travailleur social, infirmière, médecin, cadre supérieur semblent privilégier les espaces de discussion collectifs – réunions, échanges de pratiques, discussions entre collègues…-. Alors que d'autres métiers tels que agents de service techniques et agents administratifs disposent d'espaces de discussion individuels et non pas collectifs –entretiens d'évaluation, entretiens avec un psychologue ou un médecin…- (Cf. Tableau 20)

métier Bis	Dimension collective	Dimension individuelle	Score espaces de discussion
Travailleur social	44,91	-8,53	34,12
agent de service technique	-48,18	14,30	28,44
agent administratif	-12,02	15,26	30,64
secrétaire	-7,42	-5,35	30,58
autre	-5,63	-3,12	30,78
B administratif	4,03	-13,35	31,07
agent de maîtrise	1,46	20,90	31,80
technicien	-5,29	-16,90	30,19
Encadrement technique	23,01	9,55	32,92
comptable	-30,45	-2,19	28,91
puéricultrice sage femme	17,36	-9,31	32,47
infirmière	54,05	-2,97	35,00
Encadrement supérieur	40,76	-19,64	33,39
attaché	29,79	-33,24	32,27
ingénieur	-4,57	-22,56	29,80
médecin	42,08	-36,41	32,85
B culture	15,63	-0,88	32,27
chargé de mission	-41,05	-21,61	27,80
assistant administratif	-56,50	-12,68	27,13
RAST	32,08	-29,86	32,75
TOTAL	0,16	-0,77	31,20

Tableau 20 : Des espaces de discussion qui dépendent des métiers exercés

On observe que les différentes catégories sont associées à des niveaux différents de bien-être et de souffrance au travail (cf. tableau 20).

espaces de discussion	Score reconnaissance	Fatigue Physique SMBM	Lassitude Cognitive SMBM	Epuisement émotionnel SMB	Absentéisme	Envie de travailler	Plaisir	Santé score	ambiance	violence psy	ambiance travail moyenne
Pas d'EdD	4,55	4,46	3,62	3,62	0,61	40,54	0,34	10,40	3,41	11,52	2,69
Peu EdD	5,04	3,91	3,24	2,88	0,64	41,20	0,44	9,32	2,82	9,29	2,82
EdD	5,18	3,34	2,90	2,39	0,56	44,27	0,64	8,10	4,31	5,94	3,76
des EdD	6,13	3,07	2,70	1,99	0,49	46,05	0,72	7,21	4,91	4,50	4,25
Beaucoup d'EdD	6,65	2,61	2,17	1,76	0,34	51,11	0,85	6,40	4,87	3,13	4,43
TOTAL	5,43	3,41	2,92	2,43	0,55	44,24	0,62	8,17	4,13	6,43	3,67

Tableau 21 : Liens entre la présence d'espaces de discussion et le niveau de bien-être et de souffrance au travail

Le tableau 21 montre que la présence d'espaces de discussion est associé à la fois à un bien-être plus important et à une souffrance moindre et cela quelles que soit les variables considérées (plaisir au travail, ambiance de travail, envie de travailler, épuisement émotionnel, reconnaissance…).

Les espaces de discussion sont associés à des situations de travail qui correspondent à un meilleur bien-être et à un mal-être moins fort.

L'observation des résultats globaux de cette analyse révèle une grande diversité entre les services et les directions mais aussi à l'intérieur de ceux-ci en fonction des équipes de travail.

On peut résumer les problèmes en quatre catégories :

- Les problèmes de charges de travail ;
- Le climat de violence psychologique ;
- Le management et l'organisation du travail ;
- La construction d'espaces de discussion au sein des collectifs de travail.

Ceci permet de mettre en évidence des chantiers prioritaires pour l'action de prévention des risques psychosociaux que nous avons menés et dont nous allons rendre contre dans la section suivante.

3. Une démarche d'intervention centrée sur la préservation des ressources et les outils de gestion pour un « *travail relié* »

L'objet de cette section est de rendre compte de l'intervention de prévention des RPS au sein d'un Conseil Général. Nous avons centré cette recherche-intervention sur le travail et les collectifs de travail. Nous avons centré l'intervention sur l'identification et le développement des ressources organisationnelles ainsi que le partage de bonnes pratiques et d'outils de gestion au sein d'espaces de discussion transversaux réunissant des acteurs de différents métiers pour un « *travail relié* ». L'enjeu était d'animer des espaces de discussion transversaux réunissant des professionnels de plusieurs métiers autour des problématiques identifiées dans le diagnostic (Cf. Annexe 4) afin de trouver des solutions et de proposer des outils de gestion, des dispositifs d'organisation du travail, des pratiques reconnues comme efficientes.

Dans un premier temps nous reviendrons rapidement sur la méthode, le choix des thèmes et la composition des équipes. Dans un second temps, nous mettrons en perspective les productions des groupes de travail à travers des synthèses critiques. Enfin nous livrons dans un troisième temps les conclusions de l'équipe de recherche qui ont été discutées et validées par le groupe projet pour un « *management du travail relié* ».

Tout l'enjeu était de ne pas s'enfermer dans la mise en avant des points de souffrance mais de faire émerger au sein de l'organisation des bonnes pratiques et des pistes de solutions et d'engager les acteurs dans une réflexion centrée sur le travail réel – notamment le travail d'organisation - et les ressources organisationnelles insuffisamment présentes ou insuffisamment mobilisées. L'intention de l'équipe de recherche a été de mettre en œuvre une démarche globale et systémique (cf. figure 56) s'appuyant sur les éléments d'un pré-diagnostic effectué en mars 2010. Il s'agissait de permettre qu'une première réflexion sur les ressources disponibles dans l'organisation puisse avoir lieu, avant même la publication des résultats du diagnostic (présenté en section 1). Le comité de pilotage a décidé la constitution de groupes de travail chargés de conduire une réflexion sur des pistes d'action pour améliorer la prévention des Risques psychosociaux

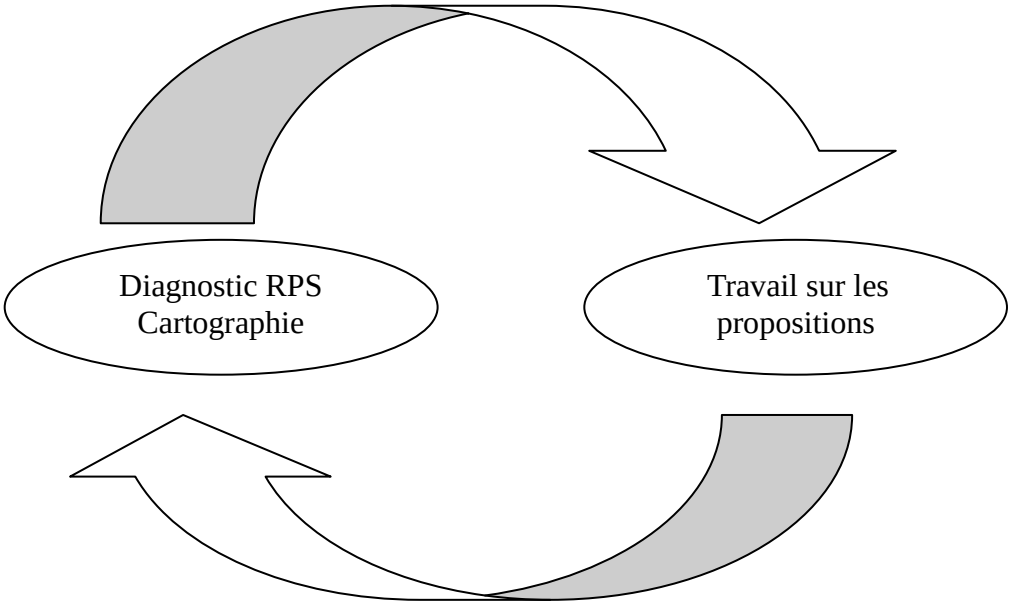


Figure 56 : Démarche globale systémique de prévention des RPS

L'originalité de la démarche tient dans une mise en action des acteurs avant même la restitution du diagnostic. Dès la présentation du pré-diagnostic, nous avons solicité les acteurs pour identifier des problématiques clés (le tutorat, le sens du travail, la formation au management des cadres…) en leur proposant de constituer des équipes transfonctionnelles autour de ces problématiques. L'objectif était de « *rédiger une fiche de bonne pratique* » à partir d'une discussion et d'un partage autour des pratiques et des outils mis en œuvre avec succès dans certaines unités de travail. Il s'agissait aussi d'identifier des besoins en termes d'outils ou de dispositifs de gestion et de proposer une piste de solution sous forme d'une fiche synthétique.

Ces groupes se sont tenus de janvier à mai 2011 avec une forte implication des acteurs. Les fiches de bonnes pratiques ont fait l'objet d'une présentation au groupe RPS en mai et septembre 2011. A l'heure de l'écriture de cette thèse, le travail de qualité ainsi produit se déploie encore au sein de l'organisation. Cette organisation en groupes de travail transfonctionnels et regroupant plusieurs niveaux hiérarchiques a permis que des espaces de discussion soient rétablis au sein de l'institution. Nous avons veillé, grace à un guide

méthodologique[1] précis et à une participation des chercheurs à plusieurs sessions de ces groupes de travail en mode « *observation participante* », avec une triple posture de facilitateur, de tiers de confiance et parfois d'expert RPS.

La multiplication de ces espaces de discussion centrés sur les pratiques professionnelles et les outils de gestion a permis d'amorcer une mise en intelligence collective des acteurs. Les participants ont vraiment joué le jeu ce qui les a conduit à se réapproprier leur pouvoir d'agir sur leur activité, en se centrant sur ce qui marchait bien, sur les ressources mais également sur les manques, mais dans un esprit de contribution, de construction, de proposition de pistes de solution pour améliorer la qualité du travail et les conditions de travail. Grace à la mise en action d'une trentaine de personnes, c'est l'institution toute entière qui a pris conscience de ressources manquantes ou de ressources présentes de manière lattente mais insuffisamment mobilisées. Cette mise en discussion du travail, des outils d'organisation du travail et des conditions de travail a permis d'éviter le piège d'une démarche de diagnostic classique qui pointe les points problématiques mais peine à enclencher une vraie démarche de transformation de l'organisation et des pratiques professionnelles.

Ces groupes de travail ont permis un premier niveau d'institutionnalisation d'espaces de discussion centrés sur l'organisation du travail, le travail d'organisation, mais aussi des sujets plus techniques. Ce que nous avons appelé le « *travail relié* » a ainsi pu émerger : l'importance du collectif de travail, de la qualité des relations de travail, de la qualité des liens de communication pour bien faire son travail et rester en santé.

Nous verrons dans la section suivante que cette démarche systémique de mise en intelligence collective des acteurs au sein d'espaces de discussion conduit à des propositions visant à transformer l'organisation elle-même et les pratiques de management.

3.1 Une démarche systémique visant à transformer l'organisation et le management

La figure 57 de la page suivante présente une vue synthétique de l'intervention de prévention des RPS que nous avons conduite au sein de ce Conseil Général.

[1] Cf. Annexe 6

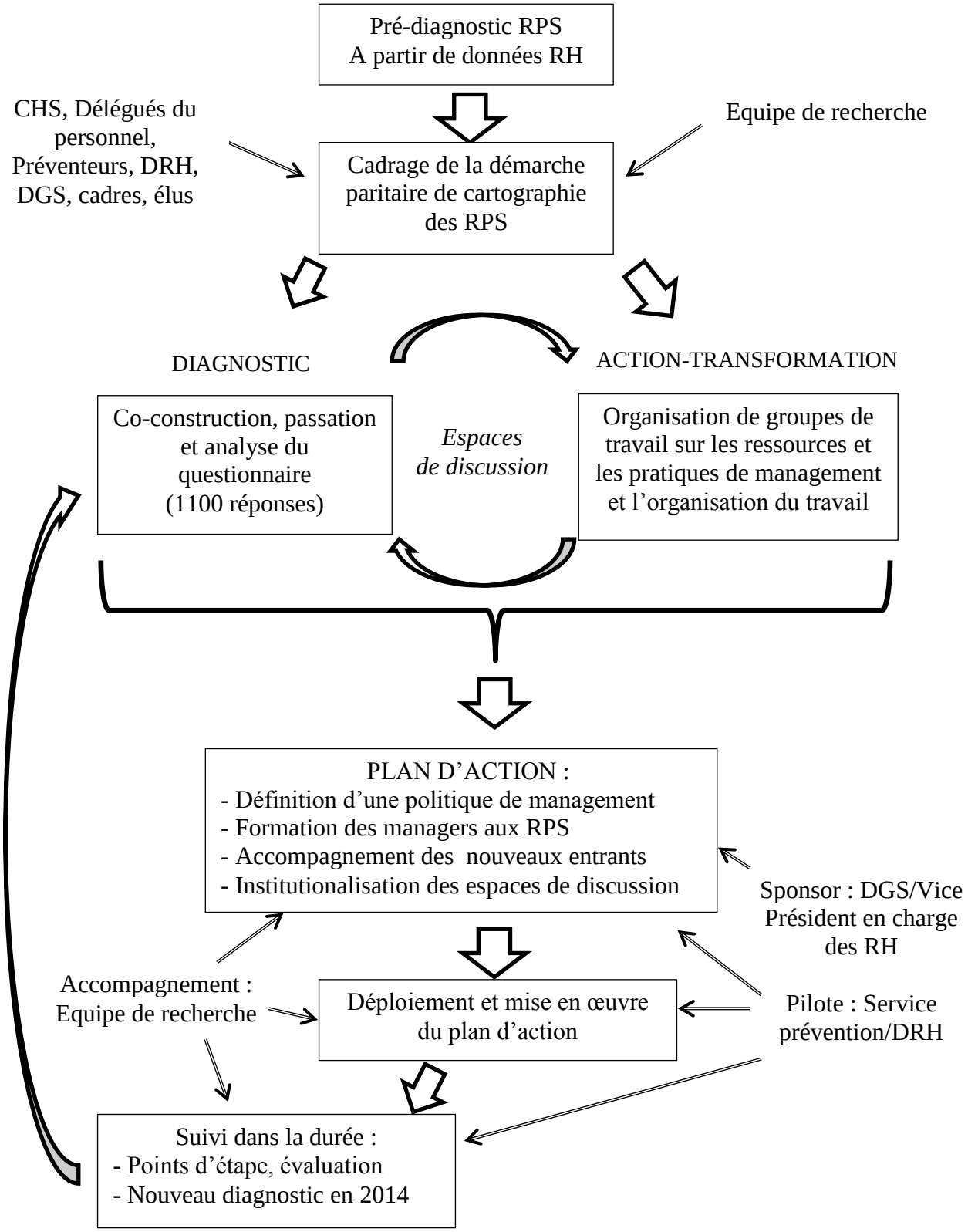


Figure 57 : L'intervention de prévention des RPS comme levier de transformation organisationnelle

Nous constatons que ce type de démarche s'inscrit nécessairement dans un temps long (cycle de diagnostic-transformation de 3 à 4 ans) et nous avons pu constaté que les organisations ont besoin d'être accompagnées non seulement pour entrer dans cette dynamique mais pour pouvoir la piloter dans le respect de l'ensemble des parties prenantes (agents, cadres intermédiaires, cadres dirigeants, élus, population…).

Le rôle de l'équipe de recherche a été décisif dans les phases de pré-diagnostic, de diagnostic, de cadrage méthodologique des groupes de travail et de tiers facilitateur des espaces de discussion. Nous avons tenu ce rôle de traduction entre les enjeux de santé au travail et de préservation des conditions de travail des agents, et les enjeux stratégiques de qualité et d'efficience du service portés par les cadres dirigeants. Tenir cette posture équidistante entre les intérêts des uns et des autres est essentiel pour tenir ce rôle de « *catalyseur* » d'espaces de discussion, contribuer à rétablir les conditions du dialogue social et ouvrir les portes à un éventuel processus de transfomration de l'organisation. C'est ce processus que nous allons tenté de décrire dans la section suivante.

3.2 La prévention des RPS vecteur de transformation de l'organisation

Les groupes RPS ont ouvert des espaces de discussion et permis la production d'un important travail avec un engagement remarquable des acteurs. Les éléments de synthèse en Annexe 4 ne restituent qu'imparfaitement la richesse des discussions et le détail des propositions qui ont été construites par les groupes. Mais ils constituent néanmoins les traces de l'amorce d'un processus de transformation de l'organisation, qui s'il reste fragile, n'en demeure pas moins l'un des effets majeurs de la démarche de prévention des RPS que nous avons conduite.

L'ensemble des productions a fait l'objet d'un rapport et d'une présentation au comité de direction du Département et à l'ensemble des participants le 1er septembre 2011 avec l'objectif d'en assurer la diffusion auprès de l'ensemble du personnel et la mise en place. Un rapport de près de 140 pages « *Problèmes psychosociaux et organisationnels : cartographie, propositions des groupes et préconisations* » (Abord de Chatillon, Carrier

Vernhet, Desmarais, Richard, 2011) a été mis en ligne sur l'intranet du Département, consultable par les agents. La diffusion de ces résultats au sein de l'organisation mobilise plusieurs catégories d'acteurs :

- Un grand nombre de propositions concernent la GRH comme pilote principal : mise en place d'outils pour l'accueil des arrivants, formation des managers, gestion des restrictions médicales ou gestion des conflits par exemple.
- D'autres propositions peuvent renvoyer à une action au niveau des directions générales, comme la question des procédures de gestion des moyens ou celle des réunions de services dans les collèges.
- Enfin certaines peuvent renvoyer à la mise en place de dispositifs transversaux d'échange de pratiques et de réflexion entre cadres du département. Ce que nous appellerons la mise en œuvre du « *travail relié* ». C'est le cas par exemple de la question de la gestion de l'information mais aussi de questions comme la gestion des conflits…

Le pilotage de la démarche a été assuré par un groupe de suivi impliquant l'ensemble des représentants de l'ensemble des parties prenantes (DGS, élus, DRH, Représentants du personnel, cadres des différentes fonctions). Ce groupe RPS s'est réuni trois fois par an, au cours de réunion du CHSCT ou en dehors. Il a servi de comité de pilotage à la démarche de prévention des RPS. Cette démarche a clairement constitué un angle d'attaque pertinent pour mettre à l'agenda de la direction l'organisation du travail et le management en lien avec les enjeux de santé au travail. Elle a permis de mobiliser les acteurs du terrain autour du fonctionnement organisationnel et des pratiques managériales dans leurs répercusions sur la santé et le bien-être des agents. L'équipe de recherche, par son diagnostic centré sur les ressources et les contraintes à l'œuvre dans l'organisation, a favorisé une focalisation des acteurs sur les leviers d'action maîtrisables pour améliorer les situations de travail. Nous avons maintenu le cap sur le travail réel et le « *management du travail* » en prenant en compte la préservation de la santé et du bien-être des agents.

Nous détaillons dans la section suivante les préconisations faites par l'équipe de recherche suite à l'enquête sur les RPS visant à mettre en œuvre le « *management d'un travail relié* ».

3.3 La préconisation de mise en œuvre du « *management du travail relié* »

Les résultats de l'étude menée montrent l'existence de nombreuses attentes qui renvoient à des questions de management, de stratégie, d'organisation du travail… Le champ d'actions auquel peut ouvrir l'étude sur les RPS est très large. Notre étude a débouché sur de nombreux chantiers de management qui se sont ouvert profitablement au sein de l'institution, notamment en ce qui concerne la formation en management des cadres, l'instutionnalisation d'espaces de discussion centré sur le travail, les groupes d'analyse de la pratique et de supervision. Nous avons pu constater également le caractère affirmé de la demande et l'engagement des agents au sein des groupes de travail interdisciplinaires (préventeurs, médecins du travail, chercheurs, assistantes sociales, cadres, agents délégués du personnel…) qui ont clairement joué le rôle de « *préfigurateurs* » de groupes d'échange de pratiques ou de groupe de supervision lorsque qu'un chercheur-intervenant s'inscrivait dans le processus de discussion en représentant la figure du tiers et en apportant regard extérieur et questionnement analytique au groupe.

Le 6 octobre 2011 le Directeur Général des Services a entériné la recommandation globale de l'équipe de recherche de suivi dans la durée de l'évolution dans le temps des risques psychosociaux. Une nouvelle enquête est prévue d'ici à octobre 2014 pour mesurer les effets globaux de cette démarche sur la santé au travail et un premier point d'étape est prévu au premier trimestre 2012. Un plan d'action préparé par la DRH avec le soutien de l'équipe de recherche a été créé afin de mettre en œuvre et de suivre l'avancée de la démarche. L'ensemble de ces décisions a pour conséquence d'inscrire la démarche RPS dans le temps au sein de cette instution, ce qui est une condition de son efficacité.

La plupart des préconisations développées ci-après sont le fruit des groupes de travail et ont émergé des espaces de discussion créés par la démarche. Nous les avons articulés en quatre grandes parties :

- Remettre à plat le management : vers un management du travail relié ;
- Traiter les violences interpersonnelles : substituer des espaces de discussion aux espaces de violences ;

- Recréer du collectif, améliorer le climat social et la transversalité : vers une institution et une articulation des espaces de discussion centrés sur l'activité réelle ;
- Prendre en compte les surcharges de travail et proposer un réagencement des ressources.

3.3.1 Le « travail relié » : Le rôle de l'encadrant de proximité

Nous proposons une sélection de *verbatim* des agents exprimant leurs attentes par rapport à cette notion de *travail relié* à travers des espaces de discussion. Il apparaît que le supérieur hiérarchique joue un rôle central pour facilité l'émergence et l'*institutionalisation* de ces espaces de discussion.

Quels sont les moyens qui vous manquent ?
« Une hiérarchie dont les consignes sont claires et moins dispersées »
« Plus d'attention de ma hiérarchie et de reconnaissance du travail réalisé ! »
« De l'écoute, de la confiance »
« La confiance du supérieur hiérarchique »
« Le manque de suivi par le CG. Je voudrais qu'il y ait un entretien au moins une fois dans l'année avec un responsable du CG pour améliorer notre travail pour évoluer pour savoir quelle formation on peut suivre ? Ça j'en rêve !!! »

Qu'est ce qui fonctionne le moins bien ?
« Le manque de reconnaissance des supérieurs hiérarchiques »
« LA RECONNAISSANCE, LA CONNAISSANCE DE CE QUE JE FAIS »
« Le chef de service ne prend aucune décision claire. On manque d'informations, on n'a pas de réunions de service »
« Le respect de la hiérarchique »
« Le problème c'est aussi un chef de service qui est de moins en moins disponible »
« La hiérarchie donneuse d'ordres »
« La hiérarchie ne donne pas assez de motivation »

Qu'est ce qui devrait être fait ?
« Reprise en main du service à tous les niveaux : encadrement de l'équipe : horaires, règlements des conflits, motivation etc., (rôle d'un responsable de service normalement). »

Tableau 22 : Exemples de *verbatim* exprimant des attentes vis-à-vis des managers

3.3.2 Le « travail relié » : Recréer du collectif et des espaces de discussion, améliorer le climat social, la transversalité

Une des problématiques majeures soulevées par notre enquête renvoie à la question du « *vivre ensemble* » des agents du Conseil général (cf. encadré 23). Les agents semblent très concernés par les problèmes liés aux relations interpersonnelles dans les services mais aussi au défaut de liens avec d'autres services, d'autres parties de l'organisation et aux problèmes d'articulation qui se posent à eux. Ils déplorent souvent une mauvaise ambiance de travail, un défaut de transversalité qui se traduit par la juxtaposition de services sans logique commune, une cécité de la DG et des élus vis-à-vis de leurs difficultés professionnelles. Nous rangerons ces symptômes sous le vocable de « *travail délié* » marquant un certain délitement des collectifs de travail et un cloisonnement de l'organisation. Nous proposons la notion de « *travail relié* » pour mettre l'accent sur les conditions de construction d'un « *bien vivre ensemble au travail* ». La mise en œuvre de ce travail relié repose sur l'institutionnalisation et l'articulation des espaces de discussion centrés sur le travail qui permettent une mise en débat du travail réel et des conditions de travail tout en renforçant les liens entre les personnes d'un même service ou entre services.

Problèmes soulevés
« Sentiment "fondé" de solitude »
« Les relations avec certains collègues qui alourdissent l'ambiance et démotivent ».
« Les relations avec certains collègues qui veulent commander, comme O. qui se prend pour le chef. »
« Les relations tendues voire inexistantes avec quelques collègues »
« Travail physique augmenté par une ambiance déplorable et aucune solidarité contrairement à mes débuts où nous étions une vraie équipe »

Tableau 23 : *Verbatim* concernant le « *vivre ensemble* »

A l'inverse dans les questions sur ce qui fonctionne bien, c'est souvent le collectif de travail, l'équipe et les collègues qui sont cités. C'est massif dans le social ! Quasiment toutes les réponses à la question : « *qu'est ce qui fonctionne bien ?* » renvoient à l'équipe de travail, le collectif, la solidarité (cf. encadré 24).

Selon vous qu'est ce qui va bien ?

« Les échanges informels entre collègues »
« Les équipes »
« Les liens entre collègues d'une même mission »
« Les liens entre les pairs »
« Les relations avec les usagers et collègues »
« Les relations dans mon équipe, quoiqu'elles se sont un peu dégradées. »
« Les relations d'équipe et l'accueil des usagers »
« Les réunions régulières »
« Les réunions, les groupes Ressourcent la confiance entre tous pour les enfants et pour notre travail à suivre. Si les contacts sont réguliers avec le service, les collègue, les intermédiaires, cela fonctionne ».
« L'esprit d'équipe et une certaine cohésion »
« L'esprit d'équipe, la solidarité, le sens du service rendu aux usagers »
« Mes relations avec les partenaires (bailleurs, sous-préfecture, travailleurs sociaux...) »
« Mes relations avec mes collègues directes (au bureau du secrétariat) »
« Une petite équipe avec une bonne entente et de la solidarité »

Tableau 24 : Extrait des *verbatim* mettant l'accent sur le fait que l'équipe est le centre de ce qui va bien pour les agents[1]

Enfin il émerge de l'étude une grande demande de transversalité. Les agents ressentent le besoin d'un « *travail relié* », c'est-à-dire de travailler plus en lien avec les autres services. Ce point a également émergé des échanges dans le groupe RPS malgré l'hétérogénéité de l'ensemble que constitue le Conseil Général. Les participants ont exprimé un grand besoin pour des espaces de discussion, c'est à dire des moments durant lesquels les agents peuvent échanger sur le travail, ses enjeux, ses difficultés. L'encadré 25 suivant présente des exemples de *verbatim* concernant les besoins d'espaces de discussion.

Difficultés dans le service

« Pas de réunions de services »
« Réunions de services trop rares »
« Absence de projet de service. »
« Absence de vision à long terme et de synergie entre services »
« Le fait que notre métier se transforme en exécutant plus qu'en force de proposition »

[1] Ici uniquement dans le social

« Absence de projet de service, absence de directive. »
« Absence de projet de service, méconnaissance de notre travail par les élus, manque de reconnaissance, absence totale de gestion des carrières »
« Le manque de réflexion et d'analyse sur les besoins des usagers »

Tableau 25 : Exemples de *Verbatim* concernant les besoins d'espaces de discussion

L'étude montre que les *espaces de discussion*[1] ont un effet positif indéniable sur la réduction du burnout et donc sur la préservation de la santé et du bien-être au travail.

La tableau 26 suivant montre que l'épuisement professionnel est supérieur à la moyenne (en rouge) dans les cas où il n'y a pas d'espace de discussion et en revanche inférieur à la moyenne dans les cas où ceux-ci existent, sachant que plus ils sont nombreux, plus ils ont d'effet.

Espaces de discussion	**Epuisement professionnel**
Aucun	**0,82**
Peu nombreux	**0,80**
Assez nombreux	**0,67**
Systématiques	**0,56**
TOTAL	**0,71**

Tableau 26 : Espaces de discussion et épuisement professionnel

En conséquence, nous avons recommandé la mise en place d'espaces de discussion permettant les échanges sur le travail et le sens du travail. Nous sommes conscient de l'enjeu d'articuler ces espaces d'échanges et de régulation opérationnels avec la conversation stratégique de la direction, afin d'éviter un enfermement de la discussion et le

[1] Nous avons pris en compte les espaces suivants : existence d'une réunion de service, des moments conviviaux, des échanges sur les pratiques professionnelles, des discussions entre collègues, des discussions avec le supérieur hiérarchique, du tutorat ou de l'accompagnement.

sentiment des participants de ne pas déboucher. Un tiers de confiance peut éventuellement faciliter au départ l'expression sur ces questions ainsi qu'un manager tenant un rôle de traduction (cf. chapitre 10).

Si le groupe RPS a préconisé la restitution des éléments de la présente étude dans un cadre transversal, il semble qu'une certaine résistance de l'institution existe à l'endroit de cette préconisation. Néanmoins, une demi-journée de sensibilisation aux RPS de l'ensemble de l'encadrement avec la Direction Générale a déjà été organisée en mars 2012.

Enfin nous avons recommandé aux élus et la Direction Générale d'engager un travail de pédagogie au plus près de la réalité du terrain pour mieux faire appréhender les enjeux stratégiques aux agents du Conseil Général. Ce travail repose également sur l'ouverture et l'animation d'espaces de discussion sur les enjeux du travail en contexte de restriction de ressources liées aux transformations de l'environnement.

L'enjeu de ces espaces de discussion est d'offrir un espace de réflexion sur les moyens d'aider les agents du Conseil Général à faire face aux difficultés provoquées par la limitation des moyens et matériels. A travers le dialogue et la délibération collective, il s'agit d'améliorer les arbitrages nécessités par les restrictions de moyens. Ces arbitrages doivent faire l'objet de délibérations au sein d'espaces de discussion afin de déterminer les missions prioritaires. La réflexion autour des projets de services peut être un outil dans ce sens et faciliter l'institutionnalisation des espaces de discussion.

Nous pensons que la préservation des ressources, de la qualité de travail et de service nécessaire au bien-être passe par l'instauration d'espaces de discussion impliquant agents, management intermédiaire, DG et élus. Rétablir le dialogue passe par un travail d'écoute et de pédagogie des élus et de la DG au plus près de la réalité du terrain pour mieux faire appréhender les enjeux et contraintes institutionnelles aux agents. Ce travail de pédagogie nécessite un « *bricolage*[1] *managérial* » qui replace les relations humaines au centre des outils de gestion pour un management durable des ressources humaines.

[1] Pour reprendre l'expression de C. Levi-Strauss (1960), théorisée en sciences des organisations notamment par Duymedjian, Rüling, (2010).

Conclusion du Chapitre 7

L'objectif de ce chapitre était de présenter les résultats d'une vaste recherche-intervention en prévention des RPS pour un Conseil Général sur une durée de plus de 2 ans. Nous avons montré l'importance d'articuler diagnostic et intervention, c'est-à-dire mise en action des acteurs, dès le début de la démarche malgré les résistances. Nous avons présenté les résultats d'une enquête de santé conduite auprès de l'ensemble des agents et proposé une cartographie des problèmes ainsi que des causes et des ressources organisationnelles à mobiliser, notamment en termes d'espaces de discussion. Enfin nous avons rendu compte de la démarche de mise en action des agents et des collectifs de travail au sein de groupes de travail qui se sont révélés producteurs de solutions ou de pistes d'amélioration à travers la construction et le partage de bonnes pratiques et d'outils de gestion, réalisant ce que nous avons appelé un « *travail relié* ». Toute cette démarche nous a permis également de constater la pertinence des espaces de discussion tout au long du processus afin de préserver la santé au travail malgré un contexte très contraignant impliquant une restriction durable des ressources. L'utilisation d'un questionnaire a été dans ce cas pertinente car elle a été suivie d'une véritable démarche d'action de prévention et de mise en marche des acteurs au sein de groupes de travail et d'espaces de discussion. Tout cela à éviter un biais classique des démarches traditionnelles de diagnostic utilisant des questionnaires et qui se limitent à une mise en scène des résultats sans aborder la phase d'intervention et de mise en œuvre d'actions de prévention.

Chapitre 8. Un service technique aux relations pathogènes

Section 1 :
Le diagnostic de multiples formes de violence

- Un climat de violence au travail pathogénique
- Une organisation clivée
- Une violence symbolique

Section 2 :
Les paradoxes d'une organisation délétère

- Un travail sous tension
- Une Contradiction organisationnelle pathogénique
- Un manque structurel de ressources

Section 3 :
La reconstruction de différents niveaux d'espaces de discussion

- Des espaces de régulation entre opérationnels
- Des espaces de discussion entre encadrants
- Des espaces de discussion transversaux et ouverts

Ce chapitre vise à rendre compte des résultats de la seconde recherche-intervention que nous avons conduite au sein du service technique d'une mairie sur une durée totale de 2 ans.

Notre recherche-intervention a été initiée par la direction générale des services et par la DRH et validée par le CHSCT et par le directeur des services techniques. Les entretiens que nous avons eu avec le médecin du travail et l'ACMO[1], nous ont permis de comprendre que l'engagement des divers niveaux hiérarchiques cachait des points de vue et des enjeux différents et surtout un décalage dans la demande. Du côté de la direction, la demande consistait à obtenir des chercheurs, porteurs d'une expertise, un diagnostic de prévention et des conseils en termes de management et d'organisation. Ces conseils devaient aller jusqu'à apporter aux cadres des outils et techniques supplémentaires pour mieux maîtriser le comportement des agents, avec un enjeu de réduction de l'absentéisme. Du côté des agents sur le terrain, la demande était centrée sur des questions relatives aux conditions et à l'organisation du travail ainsi qu'à la santé d'agents soumis à une dégradation du climat et des relations de travail qu'ils avaient de plus en plus de mal à assumer.

La recherche-intervention s'est articulée en séances d'entretiens compréhensifs individuels avec chaque agent ainsi qu'en sessions de travail réunissant des groupes d'agents opérationnels et d'encadrants. Elle révèle une impression de perte de sens du travail et un climat de violence banalisée que nous analysons dans la première section.

Dans un premier temps, nous rendons compte de l'analyse de 65 entretiens compréhensifs effectués ainsi que des groupes de travail que nous avons conduits et décrivons les multiples formes de violence que nous avons rencontrées (Section 1). Dans un deuxième temps, nous mettons en évidence les nombreux paradoxes de l'organisation de ce service. L'un des éléments les plus problématiques s'est révélé être celui d'un encadrement de

[1] ACMO : Agent Chargé de la Mise en Œuvre des règles d'hygiène et de sécurité. Il sensibilise les agents au respect des consignes et règles de sécurité, participe à la formation des agents et des nouveaux arrivants.

proximité à la fois pléthorique et déficient qui est apparu comme l'une des causes de ce climat de violence (Section 2). Nous expliquons enfin comment nous avons contribué à reconstruire un climat social plus apaisé à travers la mise en place et l'animation de différents types d'espaces de discussion entre agents, entre encadrants puis avec les deux populations ensemble en utilisant la démarche de prévention des RPS comme un levier de transformation organisationnelle (Section 3).

1. Quand les violences au travail deviennent pathogéniques

« *Maintenant on va pouvoir y aller carrément, au bulldozer. Avant on n'aurait pas pu.* »
M. S., Directeur Général des Services

L'enquête que nous avons conduite auprès de l'ensemble des agents du service technique de la mairie à travers des entretiens compréhensifs d'une heure et plusieurs entretiens collectifs nous a conduits à dresser le tableau d'un climat de violence au travail générateur d'une « *souffrance pathogène* »[1] (Dejours, 1990). Elle visait à s'intéresser au vécu subjectif des agents qui étaient invités à rendre compte de leur expérience de travail en termes de bien-être, de mal-être, d'intensité, de contenu, de relations humaines et d'organisation du travail (Cf. Annexe 3 pour lire le guide d'entretien). Ce qui ressort de nos entretiens, c'est que les effets des violences sur les travailleurs sont indéniables et durables. Certaines agressions remontent à plusieurs années et semblent avoir atteinte la victime dans son intégrité psychologique et dans l'estime de soi. Bien sûr, nous avons pu constater que chaque personne a réagi différemment en fonction de son état au moment de l'agression et de son histoire personnelle.

Suite à l'analyse des entretiens compréhensifs menés auprès de l'ensemble des agents du service technique de la mairie nous avons fait remonter les éléments suivants au Directeur général des services et au DRH lors d'une réunion de travail en avril 2011 :

[1] Dejours (1990) distingue la *souffrance créatrice* par laquelle le sujet parvient, dans sa lutte contre la souffrance, à élaborer des solutions originales favorables simultanément à la production et à la santé et la *souffrance pathogène,* lorsque le sujet aboutit à des solutions défavorables à la production et à sa santé. Il désigne ainsi non pas deux souffrances différentes mais deux *destins* différenciés de la souffrance. Le destin de la souffrance créatrice est de se transformer en plaisir et en expérience structurante. Le destin de la souffrance pathogène est la maladie qui intervient lorsque les défenses ne remplissent plus leur fonction protectrice.

- Banalisation de la violence (paroles, coups, rapports individuels, agressivité, sexisme, harcèlement, insultes racistes) et de la déviance.
- Déni individuel et collectif de la fragilité, de la faiblesse et de la violence.
- Manque d'espace de discussion et de délibération.
- Trop de hiérarchie, problèmes de management, organisation tubulaire.
- Climat social et ambiance dégradée.
- Clivage grandissant entre une direction (« *en mairie* ») et des agents désorientés sur le terrain.
- Climat de paranoïa :
    - Incertitude de l'avenir,
    - Peur de parler.

Face à ce constat, nos interlocuteurs ne semblaient pas étonnés outre mesure du tableau de violence qu'on leur avait dressé. Le DGS a d'ailleurs conclu l'entretien par l'expression suivante : « *Maintenant on va pouvoir y aller carrément au bulldozer. Avant on n'aurait pas pu.* ».

> La question que nous souhaitons poser à travers le problème des violences au travail est la suivante : dans quelle mesure les violences au travail participent-elles largement à la dégradation des conditions de travail et abiment les femmes et les hommes qui les subissent et détruisent les conditions d'un bien-être au travail ?

Au cours de nos entretiens compréhensifs et des entretiens de groupes, il nous a été reporté plusieurs niveaux de violence au sein de ce service technique de Mairie : verbale (insultes), physique (coups, brutalité), psychologique (menace, intimidation), sociale (précarité, exploitation), symbolique (restructurer, externaliser, privatiser). Nous allons tenter de comprendre ce phénomène, de présenter ces conséquences pathogènes sur la santé des agents et de rendre compte de l'intervention de l'équipe de recherche et de ces résultats sur le climat de violence.

1.1 Violence et déshumanisation

L'enquête que nous avons menée a été initiée à la demande de la Direction des Ressources humaines, afin de faire un diagnostic de prévention des risques psychosociaux. L'objectif des entretiens compréhensifs individuels de l'ensemble des agents et encadrants était de saisir plus finement les liens entre subjectivité et santé au travail. L'enjeu était d'intégrer une logique de prévention dans l'ensemble de l'activité et de permettre à chacun de s'inscrire dans une même logique de prévention, de se l'approprier.

Le premier constat que nous avons fait lors de notre enquête sur le terrain confirme l'étude de Baudelot et Gollac (2003) qui insistent sur les rapports ambivalents entre le bien-être et le travail. Nos résultats montrent aussi bien des situations et des causes de mal-être que de bien-être et de plaisir dans le travail chez les agents interrogés. A la question « *comment je me sens dans mon travail aujourd'hui ?* », et à la présentation de l'échelle analogique du bien-être[1], 25% des agents annoncent un chiffre inférieur ou égal à 5 et 75% un chiffre supérieur ou égal à 6/10.

La note moyenne de bien-être au travail pour le service technique est de 6,5 avec un écart type assez élevé de 2,4. Cependant, les entretiens compréhensifs menés nuancent ce tableau qui pourrait sembler relativement favorable. Notamment, nous faisons l'interprétation à partir de la littérature d'une « *souffrance déniée* » (Dejours, 1998) : un phénomène de honte de rendre public la souffrance, surtout que « *j'ai la satisfaction d'avoir un travail stable, donc je n'ai pas à me plaindre* ». Tout se passe comme si, la quasi-totalité des répondants avait intégré le fait qu'ils étaient des fonctionnaires, donc des *privilégiés* bénéficiant *a priori* de meilleurs conditions de travail que celles du privé et surtout d'une sécurité de l'emploi[2] : « *Moi ayant travaillé dans plusieurs entreprises privées je pense qu'ici on est bien et que ceux qui se plaignent c'est ceux qui ne sont*

[1] Présentée à la Figure 39, Chap. 5.
[2] Sauf une population spécifique, celle des agents d'entretien qui avait une perception aigue de sa situation de précarité introduisant d'autres biais, ceux de peur et soumission face à l'enjeu « *d'être titularisé* ».

jamais allés voir ailleurs ce qui se passait, à part la paye, mais ça c'est une évidence, on est bien. Moi je suis bien. » (M. X, Agent Espace vert, 38 ans, 16 ans d'ancienneté).

Le second constat est celui d'un **clivage dans l'organisation** au sein de laquelle coexistent deux représentations du travail et de la mission d'un service technique qui ne sont pas articulées. D'un côté l'encadrement et la direction ont une vision gestionnaire (outils, résultats, contrôle d'indicateurs RH ou de productivité…) qui semble souvent éloignée de la réalité du travail réel sur le terrain : « *En quatre ans, on a réussi à supprimer 18 postes. En 2012, j'ai comme projet la suppression de 8 postes.* » (Mr S., Directeur Général des services, 43 ans, 3 ans d'ancienneté) ; « *J'avais besoin de mettre en place un outil de gestion pour avoir des indicateurs pour gérer mon activité, donc ce que j'ai fait c'est que j'ai mis en place un système de fiches d'interventions, c'est-à-dire qu'on a une personne qui prend les demandes.* » (Mr D, Responsable bâtiment public, 2 ans d'ancienneté). D'un autre côté, les agents de terrains méconnaissent les enjeux, la vision de la mairie et sont centrés sur le quotidien de leur travail et de leur unité, en ayant le sentiment d'une **perte de sens du travail** qui se traduit par :

- Un sentiment de dévalorisation du travail et des métiers au profit du privé : «*Maintenant ils donnent tout au privé et nous il nous reste le petit bricolage.* » (M. S. plombier, 38 ans d'ancienneté)
- Le passage d'une logique d'artisan à un travail taylorisé.
- Un lien fort entre un manque de reconnaissance perçue et ces évolutions du travail : « *L'autre problème que j'ai c'est qu'on a délégué des taches financières et administratives aux agents de maitrise qui ne font pas du tout partie de leur mission première. Ils passent beaucoup trop de temps à traiter du financier et de l'administratif, j'ai 5 cadres qui font ça et je n'ai pas de secrétaire pour ces cadres, j'ai juste pu recruter une secrétaire en CDD qui termine fin mai.* » (Mr D., Responsable bâtiment public, 2 ans d'ancienneté)

La vision qu'ont les agents de leur travail est largement dévalorisée et vidée de son sens. Ce vécu, s'il est subjectif, n'en n'est pas moins d'une rare violence psychologique. Et nous

faisons l'hypothèse que la violence verbale et physique de certains agents peut se voir comme un symptôme d'une violence symbolique subie. Lorsque qu'un agent dit que « *les planqués des bureaux préfèrent donner le vrai travail aux boîtes du privé* » et *« nous on ne fait que gérer les emmerdes en urgence »*, on réalise que c'est bien le travail qui est attaqué et que la violence subie et vécue conduit à une mise en cause de son estime de soi, voire de son identité professionnelle.

> Lorsque la violence subie survient de changements institutionnels dictés par les mutations de l'environnement, cette reconnaissance doit faire l'objet d'une délibération et de discussions au sein du collectif de travail, afin que la violence institutionnelle ne soit pas déniée, rendue tabou par un système de défense collectif, tel par exemple que le « *cynisme viril* »[1]. Or, comme les espaces de discussion ne sont pas créés par l'encadrement ou par les agents eux-mêmes, voire même ils sont carrément empêchés par des règles de fonctionnement, c'est une autre forme de violence qui répond à cette violence institutionnelle : une violence interpersonnelle qui passe dans les actes du quotidien.

C'est par exemple l'insulte quotidienne du collègue qu'on appelle d'un nom d'oiseau mais « *il y a toujours des souffre-douleur, c'est petit mais pas grave* ». Et la violence d'une question collective devient une question individuelle : *« Quand je vois un collègue qui se fait insulter, j'ai tendance à lui faire remarquer mais ça le regarde, je ne veux pas foutre la merde. »* (M. R, Menuisier, 44 ans, contractuel depuis 4 mois).

Le problème de la violence, ainsi individualisé, ne peut plus être réglé qu'à travers un système de sanctions disciplinaires et de rappels plus ou moins fermes au règlement intérieur de l'institution. Si la DRH spécifie au salarié incriminé que celui-ci peut se « *faire*

[1] Pour reprendre l'expression de C. Dejours, (1998).

assister des personnes de [son] choix en vertu du respect du principe des droits de la défense, et organiser [sa] défense dans un délai de 10 jours suivant la notification du présent courrier »[1], on sait que l' « *espace de discussion* » généré par cette procédure sera, « *par nature* », **défensif** et qu'**il ne contribuera pas à alimenter un « *espace public* » au sein duquel la question des violences au travail pourrait être mise en discussion** en articulant les différents points de vue (institution, collectif de travail, individu).

Une fois ce constat tiré, il nous a semblé nécessaire de proposer quelque-chose à cette institution. Ainsi, dans une seconde phase de recherche-intervention, après avoir conduit des entretiens compréhensifs et restitué les premiers éléments de diagnostic, nous avons animé plusieurs journées de travail sur le thème des règles de vie au travail et du rôle de l'encadrement, sous forme d'espaces de discussion entre agents, animés par une équipe de recherche jouant le rôle de *tiers de confiance*. Nous sommes parti du constat fait par Dejours (1998) : « *Travailler, en effet, c'est non seulement accomplir des activités de production, c'est aussi "vivre-ensemble". De ce fait, une organisation du travail rationnelle doit d'abord se préoccuper de l'efficacité technique, mais elle doit aussi intégrer des arguments relatifs à la convivialité, au vivre-ensemble, aux règles de sociabilité, c'est-à-dire au monde social du travail, et des arguments relatifs à la protection de soi et à l'accomplissement de soi, c'est à dire à la santé et au monde subjectif.* » (Dejours, 1998 : 83)

De l'analyse des entretiens compréhensifs, il ressort que les nouveaux outils de gestion et de saisies des temps de travail des agents (pointage, ATAL[2]) ne sont pas bien perçus par les agents :

- « *par rapport à la traçabilité, on va mettre une puce dans la culotte à l'autre pour voir où il va, et ça ne plait pas trop* »
- *« on se sent fliqués par ce truc et ça consomme un temps fou pour le remplir. »*
- *« c'est plus les belles années … il y a 30 ans, on traçait le terrain de football et l'après-*

[1] Extrait d'un courrier de la DRH à un agent suite à une sanction disciplinaire (juin 2011)
[2] Logiciel informatique de gestion de l'activité et des temps visant à permettre aux décideurs de disposer d'une vision analytique des charges et des coûts avec un lien vers les outils de comptabilité analytique.

midi on jouait dessus, ça maintenant on ne peut plus. »

- *« C'est de la folie, ce n'est pas le boulot qui me fait peur mais ils veulent tout informatiser, ils veulent faire comme la police, prendre le numéro des personnes, prendre nos plaques, on n'a pas le droit. »*

Ce qu'il ressort de ces *verbatim*, c'est un sentiment d'être contrôlé, voir entravé, dans son « *pouvoir d'agir* » par un outil de gestion qui se révèle en outre consommateur en ressources - temps pour paramétrer l'application puis temps quotidien de saisie des informations -. Alors que, parallèlement, il y a un manque criant de ressources en termes de formation à l'outil informatique chez les agents de terrain.

La mise en place non accompagnée d'un nouveau système de gestion crée un effet de ciseau délétère pour le bien-être au travail, d'une part en supprimant les marges de manœuvre des agents sur le terrain, d'autre part en consommant des ressources, déjà restreintes, pour son alimentation.

De plus, l'organisation du travail « *en silos* » cloisonnés a tendance à empêcher les agents de différents services de vivre une interdépendance sereine et de coopérer - par exemple pour que le service voirie prête un véhicule au service espace vert pour nettoyer les abords d'un parc-. L'observation *in situ* révèle que les interactions entre agents de services différents, se nouent plus difficilement, depuis la mise en place du système de gestion des temps (ATAL) qui individualise le suivi des résultats et a tendance à réduire en miettes le collectif de travail. Auparavant, les opérateurs de différents services discutaient directement et interagissaient pour résoudre un problème, le responsable intervenant comme animateur de la discussion et point de référence technique s'ils n'arrivaient pas résoudre le problème seuls. L'organisation précédente favorisait plus l'interdépendance, la coresponsabilité, la discussion et la coopération alors que l'organisation en silos avec ses 8 niveaux hiérarchiques renforce la passivité, l'individualisme, et la lutte des clans.

De l'autre côté, la mise en place de ces outils de gestion analytiques est justifiée par

l'encadrement par une rhétorique parfaitement au point :

- « *Certains se sentent peut être fliqués par leur agent de maitrise mais quand on voit les dérives qu'il y avait, on était obligé de recadrer. Puis moi je trouve que je manque de temps pour manager les agents sur le terrain, alors ce système me permet de contrôler l'activité des agents sur le terrain.* » (Responsable service voirie)
- *« ATAL permet une analyse consolidée et détaillée du fonctionnement des différents domaines d'activités. Cela permet de donner une vision promotionnelle des services techniques et de légitimer les charges qu'on a vis-à-vis des élus. »* (Responsable Service bâtiments)
- *« A termes cela devrait permettre de piloter l'activité du service et d'anticiper la gestion des emplois et des compétences. »* (DRH)

Le problème c'est que lorsque la mise en œuvre d'un tel outil de gestion n'est pas accompagnée, c'est le sens du travail qui est mis en souffrance, et c'est une violence de plus qui vient morceler le collectif de travail en renforçant l'individualisation de l'expérience de travail avec une saisie individuelle des fiches de temps. Le problème de l'individualisation est que chaque individu est renvoyé à lui-même pour apporter des réponses à un monde qui semble de plus en plus incohérent, dans lequel le *« vivre-ensemble* » a de moins en moins sa place :

- « *Avant, l'organisation était plus bon enfant, le samedi matin c'était plus enfantin, on allait sur le terrain de cross, on faisait un feu de bois, on mangeait des saucisses, il y avait une certaine vie tranquille, les pauses casse-croûte, et maintenant il y en a plus.* » (Directeur des services techniques)
- *« Il y a quelques jours on discutait fort, on m'a dit la convivialité, c'est terminée, donc je l'ai mal pris… »* (M. X, jardinier)
- *« Ce que je voudrais c'est retrouver des moments de convivialités, entre les agents, entre les services, c'est un des points qui s'est vraiment dégradé et qui est ressenti par tout le monde. »* (M. D., agent, service Bâtiments)
- *« Il y avait une ambiance entre services qui était plus cool, ça permettait aux gens de se regrouper …, on restait quand même raisonnable, l'après-midi ceux qui restaient c'était nettoyage des camions. Mais bon avant il y avait plus de convivialité qu'aujourd'hui, maintenant c'est chacun pour sa personne. »*

Ce que traduisent ces *verbatim* c'est un phénomène de délitement des espaces de convivialité au travail, qui a eu pour corollaire une montée de l'individualisme et une fragilisation des collectifs de travail. La nouvelle organisation du travail, plus intensive, pilotée par des indicateurs - système de pointage et de suivi des temps individuels - est

directement pointée du doigt par les agents mais également par le directeur des services techniques : « *On faisait des repas de fin d'année, entre services, et il y avait bien 50 personnes, mais maintenant ça n'existe plus, moins de convivialité, mais peut-être que petit à petit avec de nouvelles personnes …, mais pour retrouver une confiance c'est difficile.* »

Après avoir fait le constat d'une certaine montée d'une violence quotidienne banalisée qui a contribué largement à dégrader les conditions de travail, nous proposons, dans la section suivante une analyse des éléments d'une violence plus symbolique qui attaque les identités de métier.

1.2 L'analyse des éléments d'une violence plus symbolique qui attaque les identités de métier

Les résultats de l'enquête montrent une mise en souffrance du sens du travail à travers au moins cinq processus :

1. **L'acte de travail est de moins en moins connecté à la réalisation d'une production ou d'un service spécifique**. Il se perd dans un système complexe, abstrait, parfois déterritorialisé, qui ne permet plus à l'agent de cerner les fruits de son activité : « *On me fait faire n'importe quoi, travaux de menuiserie, plomberie et même électricité.* »
2. **La rémunération n'est pas vraiment connectée à la qualité ou à la quantité de travail fourni**. « *On entend toujours dire que ça augmente de partout mais on est jamais augmenté, (…) je gagne 1600 euros par mois je trouve que ce n'est pas énorme pour 27 ans de boite, on n'a pas l'impression d'être rémunéré pour ce qu'on a fait pendant 27 ans pour la commune* » ; « *Dans la fonction publique il faut avoir tant d'années pour avoir un salaire correct, moi ça fait 10 ans que je suis là je gagne 1300 par mois, on fait quoi maintenant avec ça quand on a des enfants qui font des études. Si j'avais un peu plus de salaire et un peu plus de*

reconnaissance dans mon travail ce serait que du bien. » ; « on m'a confié des responsabilités de chefs d'équipe et on a quinze euros de plus par mois, c'est rien. »

3. **Le collectif de travail n'est plus porteur de liens stables**. Il ne fonde plus un sentiment d'appartenance dans la durée. Il n'est plus le support de l'identité sociale (Uhalde, 2005) : les identités de métier disparaissent, les appartenances à un « *corps* » professionnel deviennent obsolètes. Et quand le collectif n'opère plus sa fonction de médiateur entre l'individu et l'organisation, c'est la santé mentale qui peut se trouver mise à mal (Clot, 2010). Eclaté, divisé, fragilisé, il devient lui-même un espace de violences interpersonnelles banalisées, et cesse d'être le lieu où se décident les formes de résistance, l'élaboration des revendications. Il ne joue plus comme ressource centrale de soutien social, de solidarité et de protection. Et il faut admettre que les injonctions de flexibilité comme les systèmes d'évaluation individualisés renforcent la compétition plutôt que la collaboration : *« Il y a pas la même reconnaissance dans les métiers également, par exemple un balayeur qui va nettoyer pendant des heures, est ce que vous voyez son travail ? Non, c'est comme nous quand on taille les arbres, on n'y voit pas. Alors que le maçon qui aura monté un mur et qui aura fait le même nombre d'heures que moi, là oui on va y voir. » ; « De partout la compétence n'est pas reconnue. Moi j'ai l'impression qu'on donne le meilleur boulot au privé et que nous on a que les miettes, on fait les bouche-trous. »* (Agent service espaces verts)
4. **L'organisation du travail devient « *virtuelle* ».** Chacun ne sait plus très bien qui fait quoi, qui est qui, où est qui… Dans un monde où la flexibilité devient la norme dominante, c'est la notion même d'organisation, comme agencement assurant la cohérence et la stabilité d'un ensemble de ressources qui devient floue. « *Je trouve d'ailleurs que maintenant on est trop cloisonné, avant par exemple on leur demandait de mettre un coup de balaye, ou si on voyait des choses sur les routes on y disait à la voirie pour qu'ils y enlèvent, maintenant on ne peut plus soi-disant qu'on égarait des gens, alors que non. »* (Agent service voirie) *; « J'aimerais bien faire partie de la nouvelle organisation, je sais qu'ils gardent quelques*

contractuelles, après on ne sait pas qui… » (Agent service entretien) *; « Le nouveau logiciel mis en place est trop lourd, ils doivent gérer la gestion du temps, des devis et du budget, c'est trop compliqué, puis ils ne sont pas assez sur le terrain et trop dans les bureaux. »* (Agent service bâtiment) *; « A cause du changement d'organisation qui nous laisse moins de temps, on ne peut plus se réunir pour le plaisir. »* (Agent service espace vert)

5. **La valeur du travail n'est plus attachée à la qualité de l'œuvre, de l'activité concrète mais à une valeur monétaire ou budgétaire.** Comme si elle s'inscrivait moins dans l'ordre du réalisé que dans celui de l'adhésion à un système de pensée, à une « *vision* », une « *culture du nouveau management public* », à un ensemble de croyances et de principes – voire d'une « *idéologie gestionnaire* », (De Gaulejac, 2005). « *Le projet de ville c'est de réduire les effectifs de 7%, donc forcément l'impact nous vient en plein dedans, donc autour de ça c'est de la réorganisation. »* (Responsable des espaces publics) *; « On avait un maçon qu'on a perdu, et j'avais un contrat avec Annecy pour les feux tricolore, et des agents qu'on a formés pour les feux tricolores, donc j'ai rompu le contrat et cela a permis de faire 15000 € d'économie, et ces 15000 € ont permis de faire faire les travaux que le maçon faisait par une entreprise privée »* (Agent de maîtrise voirie).

Ce qui semble se jouer sur le plan de l'identité professionnelle en termes de violence symbolique c'est que l'*homme flexible* a tendance à remplacer l'*homme de métier*. Le métier qui était l'élément fondateur de l'identité professionnelle ne semble plus l'élément persistant des trajectoires. L'adaptabilité devient une sorte de norme imposée. Lorsque l'on invite les acteurs à parler de leur histoire de vie professionnelle, on écoute les personnes qui témoignent de parcours qui traversent plusieurs métiers (jardinerie, nettoyage, entretien de la voirie…) et qui ne mettent plus en avant les éléments d'une identité au travail reposant sur le socle du métier (Sainsaulieu, 1985) :

- « *Moi je suis à la voirie parc auto mais j'étais cuisinier de métier, je suis arrivé à une place de second de cuisine, j'ai arrêté parce que le train de vie était dur, donc après je me suis embaucher à S. [société industrielle de roulements] où je me suis fait licencié parce que je leur ai dit ce que je pensais d'eux, et me voilà à la mairie de X. »*
- *« J'ai travaillé à l'abattoir d'A., j'ai également travaillé deux ans en tant que stagiaire à la*

ville d'A. J'ai fait un peu de tout, j'ai fait voirie, jardin… Après en 2006, j'ai eu mon accident de travail, en déchargeant des ordures, j'ai failli perdre la main et j'ai eu 3 ans d'arrêt maladie. J'ai repris en nettoyage comme conducteur d'engins mais j'ai été arrêté en 2010 pour des douleurs lombaires… »

- *« J'ai un CAP couture. J'ai trois enfants. Le matin de 6h à 9h je fais le ménage à l'école V., et à l'école G. de 16h15 à 18h30 et je fais la cantine de l'établissement A. de 11h20 jusqu'à 13h20 pour compléter. Je fais beaucoup de déplacements, une heure par-ci et une heure par-là, c'est fatigant mais c'est important de travailler dans un service public. »*
- *« Je suis contractuelle, je travaille au service hygiène et propreté et je fais également le restaurant scolaire. J'ai un CAP employée familiale et j'ai fait des services à la personne à la clinique d'A. pendant 2 ans et pour finir des garderies par le biais de la mairie.[…] J'aimerais bien faire partie de la nouvelle organisation, je sais qu'ils gardent quelques contractuelles, après on ne sait pas qui. »*

Les récits de vie professionnelle que nous avons recueillis confirment l'analyse de V. de Gaulejac (2005) ou R. Sainsaulieu (1985). A l'identité de métier, qui ancrait chaque individu dans une corporation, dans un univers professionnel structuré dont il partageait les normes, les ressources en termes de savoir-faire de métier, les *habitus*, se substitue une identité plus flexible, qui, si elle semble plus « *polyvalente* », semble aussi plus fragile, moins protectrice car variable en fonction des aléas de la carrière. Ce qu'on a aussi noté c'est la prégnance d'un sentiment de risque de perdre sa place. On ne fait ici que constater à quel point la perception d'une fragilisation des relations d'emploi est généralisée, même dans un contexte de fonction publique municipale. Nous faisons l'interprétation que ce processus de précarisation contribue à fragiliser les collectifs de travail et participe au sentiment d'isolement des agents face à des contraintes de travail qui, elles, s'intensifient. Ce mécanisme génère un effet de ciseau qui nuit à la préservation des ressources et de la santé au travail des personnes. Ce qui peut contribuer à expliquer la dégradation de l'absentéisme[1] dans cette collectivité.

Pour l'encadrement et la direction, l'analyse de la situation conduit à une interprétation

[1] En 2010, plus de 45% des agents s'étaient arrêté au moins une fois, pour une durée moyenne de 25,3 jours. Si ces chiffres se situent légèrement en dessous de la moyenne des collectivités équivalentes, en termes d'exposition, de fréquence et de gravité, ils se dégradent depuis deux ans (source : Rapport statistique Dexia de mars 2011 sur la santé au travail réalisé pour la mairie).

construite autour des points suivants :

- Le caractère routinier du travail créerait l'ennui et la démobilisation du personnel.
- Le comportement de certains travailleurs serait à la limite du pathologique (violences, refus de travailler, harcèlement moral ou sexuel, malveillance, …).
- La discipline aurait cédé le pas devant un laxisme certain alors que les travailleurs devraient être sanctionnés. Mais le statut de fonctionnaire municipal garantirait une sorte d'impunité des agents vis-à-vis d'un non-respect des règles, des biens et des personnes.
- Les absences pour raisons de santé constituent un risque majeur pour la collectivité. Ce risque à la fois économique et humain impacte la qualité du service rendu aux usagers et les équilibres budgétaires de la mairie.
- Les nouvelles conditions relatives à la maîtrise des finances publiques (obligation de maîtrise des déficits budgétaires, saturation des emplois, non renouvellement des postes) limitent les possibilités d'avancement et de gratification des agents pour les services rendus.
- Face à ces données « *objectives* » de la situation, la plupart des agents réagiraient par un comportement jugé infantile, immature et défensif, sans considération pour le cadre politique global, ni pour les contraintes économiques qui pèsent sur la mairie. On assisterait à une « *érosion du sens des responsabilités* » et à l'éclosion d'un « *climat de suspicion et de violence banalisée* ».

Pourtant nous avons rencontré dans la plupart de nos entretiens compréhensifs des agents animés par le désir de bien faire leur travail et par un attachement à la notion de « *service au public* » et de travail d'équipe :

- « *Mon moteur c'est mon boulot, si je monte en grade je vais être enfermé dans un bureau, je vais être fou. Moi le terrain, c'est le moteur, si je n'ai plus de terrain, je suis mort. (…) J'aime tellement mon boulot que ça m'angoisse quand je vois de la mauvaise herbe et je l'enlève.* » (Chef d'équipe espace vert, 55 ans, 19 ans d'ancienneté)
- « *Moi j'aime bien mon travail. Je suis satisfaite de ce que je fais. Parfois il y a des hauts et des bas comme de partout, à cause de la fatigue ou autre.* » (Mme B. agent d'entretien non titulaire, 48 ans, 10 ans d'ancienneté)
- « *La base du boulot c'est d'avoir une bonne équipe, où on peut travailler ensemble, si on peut s'entraider.* » (Mr L., agent voirie terrassement, 22 ans, 2 ans d'ancienneté)
- « *Moi je suis dans une équipe où on s'entend bien donc le matin c'est déjà plaisant de*

venir au travail, puis mon travail me plait. » (Mr M., 27 ans, agent voirie terrassement)

- « *Je trouve une utilité dans mon travail par rapport à la collectivité dans le sens large du terme.* » (Mr P., Directeur des services techniques, 28 ans d'ancienneté)
- « *C'est ce qui me plait là-dedans c'est que ce n'est jamais pareil, on passe jamais la même journée, il y a beaucoup de mouvement, on travaille en l'air comme par terre. Je serais moins satisfait de ma journée si c'était toujours répétitif.* » (Mr V., 35 ans, électricien, 4 ans d'ancienneté)

Cet engagement de service public s'est le plus souvent trouvé corrélé avec un niveau de bien-être au travail relativement préservé (>6 sur l'échelle graduée de 0 à 10) pour les cadres responsables de services qui bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre. Cependant que les encadrants de proximité (agents de maîtrise) vivent une aggravation de leurs conditions de travail qui dégradent leur bien-être au travail (note < 6 en moyenne avec un certain nombre d'agents en difficultés). Nos observations et notre enquête confirment les travaux de C. Desmarais (2006) qui montrent comment la contrainte inscrite dans les outils de gestion (tableau de bord, systèmes d'évaluation…) et l'autocontrainte limitent les marges de manœuvre et la capacité d'agir de manière autonome sur son environnement des encadrants de proximité, représentant par là une dégradation de leurs conditions de travail ainsi que l'aggravation des pressions contradictoires. Ces éléments sont de nature à expliquer le mal-être plus ou moins latent affectant ces encadrants de proximité.

Nous proposons dans l'Annexe 8 une recension des symptômes que nous avons identifiés à travers l'analyse thématique des entretiens compréhensifs. Ces symptômes contrastés marquent le discours de l'ensemble des agents, qu'ils soient agents de terrain, agents de maîtrise ou cadres. Cependant nous montrerons que les résultats en termes de mal-être au travail peuvent être contrastés en fonction des différents services, des métiers et de la qualité de l'encadrement de proximité.

Ces symptômes contrastés signent la complexité de la situation en termes de santé et bien-être au travail. L'analyse de l'intrication de plusieurs types de

processus managériaux et organisationnels est nécessaire pour mieux comprendre ce qui se joue en termes de maintien ou pas d'un certain bien-être au travail pour les acteurs.

Donc il nous faut plonger plus avant dans la compréhension du travail d'organisation et des processus managériaux, notamment ceux qui concernent l'animation d'espaces de discussion, qui sous-tendent ce tableau pour le moins contrasté voir paradoxal. Ce qui est l'objet de la section suivante

2. Les paradoxes d'une organisation délétère et d'un management disparate et discordant

Les paradoxes véhiculés par une organisation et un management disparates ont des effets délétères sur la santé mentale. Bateson (1977, 1980) et les tenants de l'école de Palo Alto (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975) ont fait la démonstration qu'un système de communication paradoxal pouvait nuire à la santé mentale et que le seul moyen d'échapper à la folie était de communiquer sur le paradoxe lui-même, en se mettant à un niveau « *méta* » permettant d'échapper au paradoxe en l'analysant de l'extérieur.

L'un des enjeux de cette recherche-intervention était de produire une connaissance permettant de comprendre les paradoxes d'un pouvoir managérial discordant en suivant le conseil de H. Arendt (1961) qui invite le sujet à prendre du recul par rapport au monde de l'objectivité des choses d'usage pour revenir à la subjectivité de l'action. Lorsque nous avons partagé les résultats du diagnostic sur les diverses formes de violences que nous avions rencontrées au sein du service techniques, le Directeur Général a eu cette formule

qui nous a frappés : « *je veux faire exploser cette culture de la violence* ». On ne peut être qu'interpelé par le caractère éminemment paradoxal d'un tel projet : « *faire exploser cette culture de la violence* » nous semble remplacer une culture de la violence ordinaire (incivilités, agressions verbales entre agents, intimidations…) par un autre type de violence qu'on pourrait qualifier de *violence institutionnalisée*.

2.1 Quatre facettes du travail et l'appel à un *travail relié*

Nous avons retrouvé dans nos entretiens compréhensifs quatre aspects distincts du travail, le travail prescrit, le travail réel, le travail réalisé et le travail vécu (Dujarier, 2006) ainsi qu'un l'appel plus ou moins diffus à une cinquième dimension, le *travail relié.*

1- **Le travail prescrit** : ce qu'il est formellement demandé à l'agent de faire dans sa fiche de poste, dans les ordres qui lui sont transmis, les procédures qu'il doit suivre pour faire son travail, les différents types de prescriptions qui s'imposent à lui, parfois de façon contradictoire. « *J'ai l'impression d'être le cul entre deux chaises. On a eu beaucoup de problèmes dans le secteur voirie. Le plus dur c'est la diminution des agents sur le terrain. Sur le terrain, je n'ai pas l'impression de faire correctement mon travail, pas l'impression de faire ce qu'on attend de moi.* » Agent de maîtrise, Voirie.

- « *On a toujours deux sons de cloche, pour moi mon chef c'est GF, quand il me dit de faire quelque chose je le fais puis après il y a D. qui arrive qui me dit non laisse tomber ça, va faire autre chose et donc après mon chef vient me voir pour m'engueuler parce que j'ai pas fait ce qu'il m'avait demandé, pour les congés c'est pareil, j'étais allé voir monsieur F pour un congé, le chef d'équipe m'a engueulé m'a dit que c'était à lui qu'il fallait demander, donc la 2ème fois j'ai fait l'inverse et c'est monsieur F qui est venu me faire une remarque parce que je n'étais pas allé le voir lui.* » Agent d'entretien, Voirie

  La prescription peut donc être vectrice d'ambivalence, voire de contradictions qui crée une tension difficilement gérable pour l'acteur, ceci d'autant plus qu'il n'a pas les ressources stratégiques, cognitives ou subjectives (Sardas, 2008) pour faire face à cette prescription paradoxale.

2- **Le travail réel** désigne ce que l'on fait « *vraiment* » en mettant cette part d'intelligence singulière qui dépasse toute prescription au travail. P. Davezies (2000) parle de « *l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donnée par l'organisation prescrite du travail* ». Et C. Dejours (1998) rejoint cette définition en disant que « *le travail, c'est l'activité coordonnées déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par une stricte exécution de l'organisation prescrite* ». Ce travail réel comprend les hésitations, les essais, erreurs, ratages, brouillons, la retenue de l'action ou de la parole,… qui sont la partie invisible et pourtant ce qui fait la chair de l'activité. *« Les élus ont un programme, mais il faut qu'il s'adapte aux moyens. Sur le terrain, on est sur le fil du rasoir. Quand un gars part, il n'est pas remplacé. Ça fait qu'on augmente certains secteurs, alors qu'on réduit les moyens. »* Agent de maîtrise, Espaces verts.

- « *Quelqu'un qui part, on ne va pas le remplacer. Tout ça crée des tensions. Le DRH sent qu'on est sur le fil du rasoir. Il faut que nos élus, disent stop pour telle prestation ou tel service.* » Directeur des Services techniques

  Le problème c'est qu'à force de « *faire plus avec moins* », on finit par développer le sentiment amer de ne « *jamais être à la hauteur* » et d'être contraint à « *mal travailler* ». Alors c'est comme si « *l'idéal au travail* »[1] cessait d'être un horizon pour devenir une norme sociale exigible qui ne peut qu'épuiser les acteurs car déconnecté du *réel de l'activité*.

Il n'est plus très intéressant de pointer l'écart existant entre le travail prescrit et le travail réel, tant cela a été analysé depuis longtemps par tout le courant d'ergonomie de langue française et d'analyse du travail[2]. Cependant nous avons constaté lors de nos entretiens compréhensifs avec des acteurs appartenant à différentes strates hiérarchiques que lorsqu'un abîme se creusait entre le travail tel que les concepteurs le prévoyaient idéalement et le travail tel qu'il était fait réellement, alors le niveau de bien-être au travail

[1] Selon l'expression de M.A. Dujarier (2006).
[2] Cf. notamment les travaux de A. Ombredane et J.M. Faverge, (1955).

se dégradait et les signes d'épuisement se multipliaient.

- « *C'est sûr qu'il y a un malaise certain. Pour moi, dans la hiérarchie, on n'a pas une unité (…). On se trouve à des échelons intermédiaires. Grades enviés par la base et pas reconnu par la hiérarchie. Moi, j'ai un certain mal-être que je traîne depuis des années.* » Technicien, Agent de maîtrise, maintenance
- « *Du moment qu'on prend du grade, il y a une coupure avec les collègues. Ça, c'est dur à vivre.* » Agent de maîtrise, gestion des stocks
- « *Je suis un agent de terrain, mais les tâches administratives sont tellement énormes. Je fais 95% de tâches administratives et de paperasserie. Ça fait que je ne suis pas bien et que je laisse passer des erreurs car je n'ai pas assez de temps pour aller sur les chantiers.* » Agent de maîtrise, voirie
- « *Le mode de fonctionnement qu'on a aujourd'hui n'est pas satisfaisant. On a un projet de ville mais pas les moyens de le mettre en œuvre.* » Responsable bâtiment public

La troisième facette qui a émergé des entretiens compréhensifs, est celle du **travail réalisé.**

3- **Le travail réalisé** est le résultat du travail, ce qui a été fait « *en fin de compte* », avec « *les moyens du bord* » et souvent en dépit des prescriptions parfois contradictoires et du manque de ressources organisationnelles. Le travail réalisé est la partie la plus visible de l'iceberg du travail, c'est lui qui fait l'objet des jugements et évaluations les plus nombreux par tout un ensemble de parties prenantes (élus, habitants, supérieurs, collègues, prestataires…). L'écart entre travail réel et travail réalisé permet une distinction entre le processus de travail et les résultats du travail. Cet écart concerne l'efficience et le sens de son action.

- « *On nous a imposé de saisir les heures de congés des agents dans le système. On l'a fait mais on a galéré. On ne sait pas à quoi ça a servi en fin de compte.* » Responsable du service bâtiment
- « *En quatre ans, on a réussi à supprimer 18 postes. Les charges de personnel représentent aujourd'hui 67% du budget de fonctionnement. Comme, elles ne doivent pas atteindre 70%, sinon il y a un risque de mise sous tutelle de la mairie, nous avons identifié 25 à 30 postes qui seront supprimés à l'horizon 2014, sur un total d'environ 320 emplois à temps plein.* » Directeur Général des Services.
- « *Hier, j'ai réparé une fuite sur un cumulus d'ici, parce que les peintres qui sont en train de peindre ici sont montés sur les tuyaux et me les ont cassé. Donc j'ai un gros cumulus qui fait 750 litres que j'ai du vider pour nettoyer la fuite, j'ai décidé de le vider toute la matinée mais dans la fin de matinée je me suis rendu compte qu'il n'était toujours pas vide, j'ai donc décidé de couper le tuyau pour voir si ma vidange avait un problème et en fait mon tuyau était bouché avec du sable, enfin du calcaire qui s'est transformé ainsi.*» Mr S., plombier

La quatrième facette du travail qui nous a particulièrement intéressé pour comprendre les mécanismes du bien-être au travail est le **travail vécu**.

4- **Le travail vécu** désigne la manière dont le sujet éprouve, interprète et donne du sens à son expérience de travail. Il concerne non seulement l'activité au travail mais aussi l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, le statut, l'image social du travail et ses conditions de réalisation. Il est une interprétation globale qu'un sujet fait, à un moment donné de son existence, du « *travail qu'il fait* », du « *travail qu'il a* ». L'écart entre travail réel et travail vécu signifie qu'il n'existe pas de déterminisme des processus effectifs de travail qui imposeraient de manière automatique leurs significations au sujet. Ainsi la même activité de travail réel peut-elle être vécue de manière différente au cours du temps, selon le vécu subjectif de la personne, ses variations interprétatives à l'aune des expériences et du débat social qui les parcourent. On note le caractère éminemment pluriel du travail vécu qui peut être vu comme un ensemble de récits interprétatifs, plus ou moins émotionnels, qui changeront selon le contexte d'énonciation et la personne à qui il s'adresse – à soi-même, un pair, un supérieur, un collègue, un chercheur,…-. C'est dans l'écart entre le travail réalisé et le travail vécu que va se jouer la plus ou moins grande coïncidence « *entre ce que le sujet transforme dans le monde objectif et le sens qu'il donne à cette action* » (Dujarier, 2006) et par là va avoir un impact sur son bien-être.

- « *Mon boulot, je le vis avec fierté. Je suis une femme de ménage. L'essentiel c'est de payer son loyer, d'avoir un toit sur la tête et d'avoir à manger, surtout quand on a des enfants… »* Agent d'entretien, Ecole S.
- « *Pour moi, fournir un travail de qualité c'est important car j'ai la conscience professionnelle. Moi quand je fais quelque chose, j'aime bien que ça soit bien fait, je suis même content moi-même de mon travail. Moi je tourne dans toute la commune avec mon véhicule et je nettoie tout ce que je vois, c'est plus diversifié, avant j'avais fait que les quartiers et c'est trop la routine. »* Agent d'entretien Voirie.
- *« Mon moteur c'est mon boulot, (…). Moi le terrain c'est le moteur, si je n'ai plus de terrain je suis mort. »* Chef d'équipe espaces verts.

Enfin l'analyse des entretiens que nous avons conduit nous révèle une cinquième dimension que nous avons appelé le *travail relié* (cf. chap. 7). Cette dimension apparait en

creux, comme un appel des acteurs à plus de collectif, à plus de liens entre eux pour faire leur travail sans épuiser leurs ressources. Et l'interprétation que nous proposons est que c'est précisément cette *déliaison* du travail qui contribue à isoler les individus face à des situations de travail de plus en plus intenses et contraignantes, les conduisant à un épuisement rapide de leurs ressources personnelles et au mal-être. Ce qui apparaît dans les *verbatim* suivants :

- « *Pour moi (...) il y a une tranchée entre les cadres et les agents.* » (M. A. agent de maîtrise service espaces verts)
- « *Pour certaines taches je souhaiterais être en binôme. Par moment je suis amené à aller dans des forêts où il y a un parc gymnique, c'est très grand et je suis tout seul alors qu'il y a assez de travail pour deux, si un jour il m'arrive un malaise, il n'y a personne pour me venir en aide, alors que si on est deux se serait une sécurité.* » (M. Z, 30 ans, Agent voirie parc auto).
- « *Avant on travaillait seul, (...) Parfois c'était quand même dangereux car quand on faisait les grands ménages on montait sur les escabeaux si on tombait on était seul. Maintenant on est en équipe, je me suis adapté à l'équipe et ça va bien aussi, on s'entend bien, on discute de ce qui va et ce qui va pas.* » (Mme E., agent d'entretien titulaire, 15 ans d'ancienneté).

Prendre conscience et apprendre à penser cette quintuple distinction entre travail prescrit, travail réel, travail réalisé, travail vécu et travail relié permet de mieux comprendre les mécanismes générateurs du bien-être au travail ou au contraire du mal-être et de l'épuisement professionnel. Penser l'articulation de ces différentes dimensions permet de complexifier un réel institutionnel qui est tout sauf continu et lisse et de mettre en question le travail et l'organisation du travail. Enfin l'horizon du *travail relié* permet une certaine mise en action des acteurs, notamment au sein d'espaces de discussion facilités par les chercheurs-intervenants.

Grace à cette grille d'analyse, nous avons ainsi pu appréhender non seulement les éléments concrets et visibles de l'organisation et du travail mais également les éléments subjectifs, voire intersubjectifs, et plus souvent invisibles du travail.

2.2 Une contradiction organisationnelle entre travail productif et travail d'organisation

Une autre articulation conceptuelle a également émergé des entretiens compréhensifs et semble jouer un rôle important dans la fragilisation des conditions du bien-être au travail : c'est **le manque d'articulation cohérente entre le travail productif et le travail d'organisation.**

L'organisation du travail consiste en une construction sociale qui implique une activité de connaissance et de traitement des contradictions qui traversent les organisations (Pagès *et al.*, 1979), de conception et diffusion des différents types de prescriptions, de construction de règles, de normes et de régulations (Reynaud, 1989). Notre enquête terrain auprès de l'ensemble des acteurs du service technique confirme l'analyse de B. Maggi (2003) qui parle d'un *« processus permanent d'actions et de décisions, jamais achevé, qui se déploie à tous les niveaux* ». Nous avons pointé le manque d'articulation des différents niveaux de travail d'organisation qui contribue à générer un sentiment de mal-être.

Tout d'abord, les élus et la direction générale des services ont fait un travail d'organisation de nature *politique* en définissant les finalités et les moyens de la municipalité au terme d'une démarche de « *déclinaison du projet de ville* » qui a duré plus d'un an de mars 2010 à juin 2011 :

« *Les projets de service issus de cette démarche témoignent de notre capacité à rendre un service public de qualité, qui sait s'adapter au temps de crise. (…) Cela a été une démarche difficile, car il n'est jamais facile de remettre en question ce que l'on fait, de se dire que l'orientation prise jusqu'alors n'est plus forcément la bonne. Il s'agissait de changer notre fonctionnement pour réduire les coûts de fonctionnement de la commune, soit en faisant mieux de manière plus efficace, soit en réduisant des services rendus et en supprimant certaines missions. (…) Le contexte*

financier actuel, qui voit diminuer les dotations venues de l'Etat, passées de 22 à 16% de nos recettes entre 2002 et 2010, nous oblige à réduire la voilure. (...) Pour beaucoup de projets, il reste à effectuer la mise en œuvre, mais ce n'est pas le plus difficile, quand l'analyse a été faite et les arbitrages ont été rendus. » Directeur Général des services

On voit que l'enjeu du pouvoir municipal tient dans le pilotage d'une diminution des ressources. Les projets de services sont une déclinaison concrète d'un projet de ville en temps de crise. L'ensemble des directeurs de services a été mis à contribution pour faire des propositions d'économies.

Cela nous amène au second niveau qui est de nature *gestionnaire.* Il regroupe les directeurs de services et ce que Mintzberg (1971) appelle la technostructure et les services supports. On constate que les actions de prescription et de contrôle sont étroitement imbriquées à celles de support (RH, formation, juridique, informatique, comptabilité, contrôle de gestion et finances, logistique). Ce travail d'organisation de nature gestionnaire est produit par des acteurs[1] qui n'adressent pas le service pour les usagers, mais aux opérationnels, pour théoriquement, apporter une contribution à l'efficience du travail opérationnel. Ce travail d'organisation décline les « *projets de services* » et se réalise en une organisation formelle faites de données objectives (des bâtiments, des équipements, des postes ouverts, des systèmes d'information…) et de données symboliques telles que les prescriptions et contrôles gestionnaires.

- *« Pour améliorer notre cadre de travail et limiter les risques accidentels, nous avons rencontré avec le consultant Ressources Humaines de Dexia Sofcap 70% du personnel et répertorié 100% des métiers à risque. (...) Nous avons surtout constaté que les agents prenaient de plus en plus conscience des risques (...). Se protéger soi-même, c'est aussi protéger ses collègues et de manière général les usagers. Etre attentif aux risques, porter l'équipement et ne pas seulement l'avoir à disposition, constater des pratiques dangereuses… Voilà autant d'actions que nous menons et nous sensibilisons tout le monde. J'ai ressenti beaucoup d'attention, les collègues étaient satisfaits que l'on s'intéresse à leur travail, aux risques encourus. Car avant tout, c'est de la prévention dont il s'agit pour travailler dans de bonnes conditions.* » ACMO[2]

[1] Il s'agit des experts internes et externes dits « fonctionnels », qu'ils soient spécialistes des marchés publics, consultants, organismes de certification, équipe de recherche…
[2] Agent chargé de la mise en œuvre des mesures de sécurité.

- « *Un plan de formation triennal est envisagé pour accompagner l'évolution des compétences des agents dans le cadre de la mise en œuvre des projets de services. La ville doit, par ailleurs, être garante des conditions de travail, et assurer le respect des règles d'hygiène et de sécurité pour ses agents. Cet enjeu est important tant sur le plan humain qu'économique.* » DRH
- « *Le changement est en route, je suis là pour proposer aux cadres des « outils » en compétences relationnelles et managériales afin d'accompagner au mieux les étapes du changement.* » Formatrice en management, BPI

Sur le plan managérial, il est apparu que la directrice du pôle Aménagement, Développement durable et Services techniques s'était mise dans un rôle d'expert (PLU, construction d'un éco-quartier de 550 logements en lieu et place d'une friche industrielle). Elle n'assurait plus de rôle d'encadrement vis-à-vis des équipes techniques, mais se concentrait sur un travail de pilotage et d'organisation d'un gros projet local d'urbanisme stratégique pour la mairie. Ce « *défaut de management* » au plus haut niveau associé à des relations de travail pathogènes se trouve confirmer les travaux de Detchessahar (2011) : « *Parmi nos études de cas, celles qui montrent les tableaux de santé les plus dégradées se signalent précisément par une désertion du terrain du management et des équipes laissées seules face aux contraintes, tensions et contradictions dont on sait qu'elles tissent l'activité de travail. Dans ces situations, c'est à un retour du manager et du management qu'appellent les salariés.* » (Detchessahar, 2011 : 102-103).

On comprend bien que le travail réalisé par l'équipe de direction et les fonctionnels constitue l'essentiel du travail prescrit des chefs de services et de leurs adjoints responsables des équipes opérationnelles, comptables de la bonne mise en œuvre du projet de service et des résultats de l'activité. Ils sont en relations avec le directeur de service et ont pour principale mission d'organiser localement la réalisation de l'activité.

Nous avons constaté que c'est sans doute ce troisième niveau d'encadrement intermédiaire qui se trouve le plus en situation de mal-être. Ces « *managers de proximité* » se trouvent souvent pris « *entre le marteau et l'enclume* ». Ils essaient d'articuler rationalisation managériale prescrite par le projet de service et la gestion d'équipe au quotidien. Leur activité est faite d'attention et de jugements sur les situations et consiste à relayer les prescriptions gestionnaires auprès des équipes, en les traduisant en langage utile à l'action, puis à rendre compte de l'action réalisée en langage de gestion.

L'activité de traduction se trouve donc au cœur de leur rôle (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010). Mais le manque de ressources stratégiques, cognitives et même parfois subjectives (Sardas, 2008) ainsi que le caractère paradoxal de certaines prescriptions rend ce double mouvement de traduction très critique pour les acteurs, leur santé et celle de leurs équipes.

- « *Vu la restructuration qui se fait dans notre mairie, je ne sais pas où nager dans mon métier, parce que si c'est pour faire faire que du petit bricolage parce qu'ils donnent tout au privé, et que nous on doit juste faire déboucher un WC, pour moi ce n'est plus un métier ça. Avant on avait du travail que maintenant je n'y vois pas bien leur histoire.* » Chef d'équipe bâtiment
- « *Je suis à un échelon intermédiaire, envié par la base et pas reconnu par la hiérarchie. Moi, j'ai un certain mal-être que je traine depuis des années. Le projet de service, D. l'a fait tout seul sur un tableau Excel. Et maintenant il nous demande de faire calquer les heures de nos gars par rapport aux lignes qu'il a saisies. Il nous demande de faire du flicage. On est allé voir la directrice pour dire qu'on ne comprenait pas où il voulait aller. On s'est fait allumer. Elle nous a dit que si on n'était pas content, il fallait aller voir ailleurs.* » Agent de maîtrise, 28 ans d'ancienneté
- « *Je suis le cul entre deux chaises. Sur le terrain, je n'ai pas l'impression de faire ce qu'on attend de moi ni de pouvoir faire correctement mon travail. Les tâches administratives sont tellement énormes. Je fais 95% de tâches administratives et de paperasserie et j'ai 7 agents titulaires pour entretenir tous les bâtiments de la mairie. J'ai l'impression que ce n'est pas assez. Je ne suis pas optimiste. On a eu un décès et des agents ne sont plus aptes à leur travail et je ne sais pas s'ils vont être remplacés.* » Responsable Régie Bâtiment.

C'est ce double mouvement de traduction qui se trouve bloqué : le manager n'arrive plus à transformer la prescription "*en quelque-chose qui fasse sens*" pour les agents sur le terrain ; il peine également à fabriquer une justification du travail réalisé en langage de gestion, parfois par manque de compétence (manque de ressources cognitives) mais nous faisons l'hypothèse que c'est surtout du fait d'un clivage trop important entre une vision gestionnaire coupée de la réalité du travail sur le terrain et un travail réalisé et vécu par les agents de plus en plus douloureusement. Enfin, l'empêchement du *travail relié* contribue à l'isolement des acteurs face aux difficultés des situations de travail et à l'augmentation des *pathologies psychosociales*.

Au niveau de ce « *centre opérationnel* »[1], nous avons constaté que les agents opérationnels qui déclarent le plus de bien-être au travail parviennent à réaliser, au sein de leur collectif de travail, une activité d'organisation locale et de régulation, visant à construire une organisation opérationnelle « *qui marche* » dans la situation dans laquelle ils se trouvent. Si ce travail est de nature opérationnelle, il implique cependant la construction de règles de vie et de travail en commun et de mise en œuvre d'une intelligence collective dans l'action (Lenhardt, Bernard, 2005 ; Zarifian, 2009) et d'espaces de discussion (Detchessahar, 2007b). Nos résultats confirment les travaux de Detchassahar (2007a) et Conjard, Journoud (2012) : pour préserver leur bien-être et leur santé au travail, les acteurs doivent pouvoir s'exprimer au moyen d'espaces de discussion centrés sur l'activité réelle. Ils négocient alors des références communes pour l'interprétation des situations, l'action individuelle et collective. Ils peuvent interroger les normes et les règles et mettre en discussion les prescriptions managériales lorsqu'elles semblent déconnectées des contraintes du terrain. Nous avons pu constater que c'est bien la qualité des interactions au

[1] Selon la dénomination de Mintzberg (1971).

sein du collectif qui détermine la possibilité de construire un apprentissage mutuel continu, qui assure la préservation des ressources collectives et ce que Clot (2008) appelle la vitalité du « *genre professionnel* ».

> C'est à travers ces processus de discussion que le bien-être et la santé au travail des sujets peuvent être préservés, même en situation de gestion dégradée à cause des restrictions termes de ressources.

La figure suivante reprenant la modélisation de Mintzberg (1987) permet de représenter l'ensemble de l'organisation ainsi que les espaces de discussion à l'œuvre que nous avons tenté de décrire.

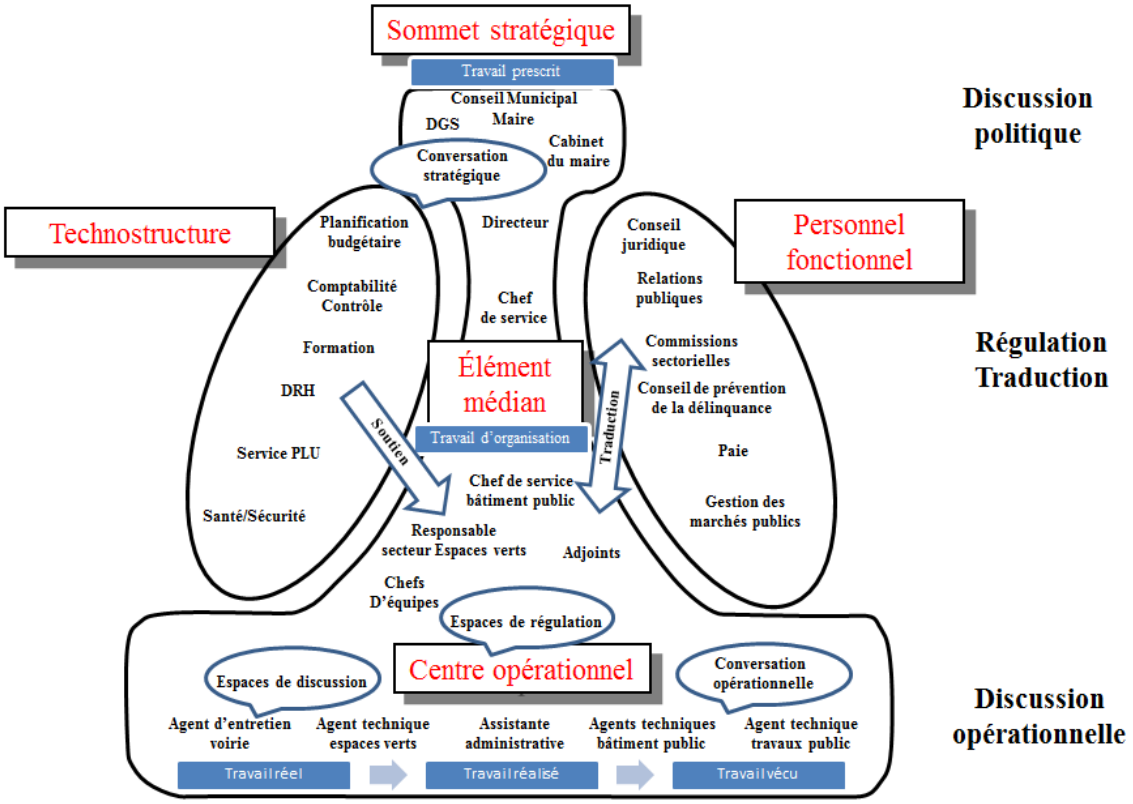


Figure 58 : Modélisation du fonctionnement de la mairie d'après Mintzberg (1987)

Comme le montre la figure 58, on a identifié plusieurs types d'espaces de discussion à mettre en œuvre :

- **La conversation stratégique** qui se situe au sommet stratégique : sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins des citoyens habitants la ville par la définition des priorités politiques et leur mise en œuvre ;
- **Les espaces d'organisation et de traduction** qui se situent dans l'*élément médiant* entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
- **Les espaces de discussion opérationnelle** qui ont lieu dans le centre opérationnel pour permettre un *ajustement mutuel* face à ce travail réel qui résiste à toute prescription.

Notre enquête montre clairement un manque d'espaces de discussion à tous les niveaux de l'organisation et surtout une carence au niveau de l'articulation entre les différents niveaux d'espaces de discussion : « *Pour moi au-dessus de monsieur L. [Responsable service espaces verts] ça s'évapore, jamais il y a un cadre qui vient dire à mes gars qu'ils ont bien bossé…* » (Chef d'équipe espaces verts). Paradoxalement, ce défaut d'articulation n'est pas lié à un manque au niveau de l'encadrement intermédiaire.

Au contraire, la chaine hiérarchique pléthorique a créé un cloisonnement en silo et a renforcé la taylorisation du travail en multipliant les « *petits chefs* ». Notre recherche intervention a clairement remis en cause l'échelon de chef d'équipe qui s'est révélé manquer de légitimité tant vis-à-vis de la base opérationnelle que de la hiérarchie supérieure : *« Je supprimerais les chefs d'équipe, ils nous mettent des pressions qu'on ne devrait pas avoir »* (Agent de Voirie) et « *J'ai plus de problèmes avec les anciens et précisément les chefs d'équipes. »* (Responsable service espaces verts).

Il semble enfin que la standardisation des procédés notamment à travers la mise en œuvre du logiciel de gestion de parc technique ATAL conduit à une standardisation de la production des opérations de maintenance des bâtiments publics et à un suivi plus serré de la productivité des agents. Ceux-ci se sentent « fliqués » car ils ont le sentiment d'un

contrôle renforcé leur causant la réduction d'une « *zone d'incertitude* » qui était génératrice de pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977) : « *maintenant quand ils veulent quelque chose soit ils appellent le secrétariat ou l'astreinte, s'ils appellent d'autres personnes que ça, leur demande n'est pas prise en compte* » (Responsable service bâtiments publics). L'obligation de passer par une procédure de soumission de marchés publics a considérablement transformé le travail des encadrants intermédiaires : « *Le matin je lis mes mails et je réponds ensuite je fais mes commandes de produits horticoles, ensuite je fais les marchés pour l'achat des fleurs.* » (Responsable services espaces verts). On voit que cette standardisation des procédures via les systèmes de gestion a eu tendance à geler les espaces de discussion, introduisant plus de rigidité dans l'organisation du travail. Cette évolution a été présentée par le management comme inéluctable et prétend incarner un certain sens de l'histoire. L'un des messages fort de l'équipe de recherche auprès de la direction est de reconsidérer ce logiciel de gestion comme un objet de controverse. En effet, il apparaît à la fois comme porteur de progrès au service d'une gestion plus rationnelle des ressources mais également comme vecteur d'une certaine « *violence ordinaire* »[1] dans l'organisation en tant qu'il tend à présenter un réel institutionnel continu et lisse et à empêcher une appréhension *clinique* ou subjective des *procès de travail* qui ont lieu au niveau opérationnel.

2.3 Un manque structurel de ressources

Le constat que nous avons fait est donc celui d'une organisation mise sous tension, soumise à une prescription politique qui « *vise à faire plus avec moins de moyens* » ce qui a pour conséquence une intensification du travail (Askenazy *et al*, 2006) et même souvent l'imposition de doubles contraintes qui se révèlent délétères[2] pour la santé au travail.

[1] Nous empruntons ce terme à G. Herreros (2012), *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Paris, érès, 199 p.
[2] Cf. notamment les travaux de M. Monteau (2010).

Ce sont les échelons des agents de maîtrise et des chefs d'équipes qui sont apparus comme le plus en difficulté vis-à-vis de ces tensions, n'arrivant plus à faire leur travail d'animation d'espaces de discussion et de traduction par manque de ressources.

Ce manque de ressources a été identifié par l'équipe de recherche et remonté à la direction générale des services. Si l'on reprend les trois types de ressources au sens de Sardas (2008), nous avons identifié un triple manque :

- Un **manque de ressources stratégiques** : pouvoir occuper son rôle, bénéficier d'une place réelle, d'un pouvoir d'action et d'une reconnaissance interne et externe. Ce qui se traduit par les déclarations suivantes : « *Les agents de maîtrise sont entre le marteau et l'enclume. Il y a un manque de respect par rapport à la hiérarchie.* » (agent de maîtrise, secteur voirie) ; « *On se trouve à des échelons intermédiaires avec des grades enviées par la base et pas reconnu par la hiérarchie* » (responsable secteur maintenance). Cela traduit aussi un manque de légitimité sur le terrain des chefs d'équipes au niveau de ces rôles de traduction et d'animation des espaces de discussion.
- Un **manque de ressources cognitives** : savoir occuper son rôle, maîtrise des techniques et outils de gestion et d'animation d'équipes, manque de soutien de la part de la hiérarchie dans certain cas. A noter qu'une tentative de formation des chefs d'équipe à un management plus participatif s'est traduite par un échec cuisant : la formatrice, appartenant à un cabinet externe a été chahutée et même limite insultée par les chefs d'équipes et la DRH a décidé d'interrompre la formation.
- Un **manque de ressources subjectives** : désirer occuper son rôle, investissement subjectif dans le rôle, résonance symbolique, reconnaissance interne, sens subjectif : pour environ 50% d'entre eux voici le type de verbatim que nous avons pu avoir « *je passe 95% de mon temps derrière mon ordinateur, je n'arrive pas à faire*

mon boulot qui est de suivre les chantiers sur le terrain. » ; « *J'aurais mieux fait de ne pas quitter ma caisse à outils. »* (agents de maîtrise bâtiments public) *; « On a des problèmes dans le management, pour moi c'est stressant c'est à l'encontre de ma personne, il y a trop de hiérarchie donc c'est un peu trop compliqué »* (responsable de service).

Maintenant que nous avons fait le constat d'une organisation plutôt délétère et d'un manque de ressources, notamment au niveau managérial, nous allons rendre compte de l'action que nous avons conduite pour reconstruire les conditions du dialogue.

L'objet de la section suivante est de décrire l'intervention que nous avons conduite et qui visait la restauration et l'animation d'espaces de discussion centrés sur les règles de vie en commun - avec les agents opérationnels - et centrés sur le rôle de l'encadrement et l'articulation des différents niveaux - avec les encadrants du service technique -.

3. Une intervention visant à reconstruire et à réarticuler entre eux des espaces de discussion

Pour rappel, l'enjeu de notre recherche-intervention au sein des services techniques de la mairie était triple :

- Le dispositif devait permettre aussi bien la prévention des risques physiques que des risques psychosociaux voire organisationnels. L'objectif était, au bout du compte, d' *"intégrer une logique de prévention dans l'ensemble de l'activité en permettant à chacun de s'inscrire dans une même logique de prévention, de se l'approprier"*.
- Il s'agissait d'identifier dans ce service aussi bien ce qui fonctionne bien que ce qui fonctionne moins bien, puis de *"proposer des éléments permettant de faire évoluer ce service, en identifiant ce qui se joue"*, qu'est ce qui fait qu'à un moment donné les situations sont bloquées voire conflictuelles.

- Enfin il s'agissait également de *"tester un dispositif d'intervention susceptible d'être élargi ensuite à d'autre composantes dans ou hors de cette collectivité"*.

L'objectif de cette partie est de rendre compte de la partie intervention de cette recherche en se concentrant sur un dispositif clé : la construction et l'articulation d'espaces de discussion (cf. chapitre 3). Nous avons souhaité braquer nos projecteurs sur les processus organisationnels et relationnels en lien avec la santé et le bien-être au travail et ne pas nous contenter de décrire le contenu des entretiens (Harvey, *et al.*, 2006).

Nous avons pu mesurer que cette focalisation sur les processus et les articulations entre les situations et conditions de travail, les relations interpersonnelles, le travail d'organisation constituent une voie à privilégier pour construire une *dynamique psychosociale salutogénique* dans l'organisation et que cette dynamique passe par l'institutionalisation d'espaces de discussion centrés sur le travail réel et les conditions du travail.

L'autre intérêt de cette centration sur les processus et les articulations est qu'il permet de favoriser la « maturation »[1] de l'organisation. En mettant les acteurs en situation de coopération, les invitant à participer à différents niveaux d'espaces de discussion facilités par l'équipe de recherche qui joue le rôle de catalyseur et de tiers de confiance.

Ces espaces de discussions ont permis d'identifier les problèmes psychosociaux et de commencer à sortir des stratégies collectives de défenses largement fondées sur le déni, avec son corollaire de banalisation de la violence. En invitant les acteurs à participer à ces espaces de discussion, l'équipe de recherche leur a permis de modifier leur posture vis-à-vis de la violence verbale et psychologique et de commencer à *« mettre en mots, ces maux*

[1] Cf. notamment les travaux de S. Rouat (2010).

du travail » qui étaient jusque-là passés sous silence. Les acteurs qui ont participé à ces espaces de discussion ont commencé à apprendre d'autres modes d'interaction que le consentement passif, la résignation, le retrait ou le « *passage à l'acte* ». En se mobilisant autour de leur situation de travail réelle dans un espace de discussion qui permet la délibération, l'échange de vécus intersubjectifs parfois contradictoires et l'articulation de points de vue différents par rapport à leur travail dans ses multiples dimensions (travail prescrit, travail réel, travail réalisé et travail vécu).

> C'est, de notre point de vue, la mise en œuvre et la facilitation de ces espaces de discussion centrés sur le travail tel qu'il est vécu par les acteurs, avec ses multiples facettes - plaisir, fierté, mais aussi difficultés, violences ordinaires, souffrance - qui constitue l'apport le plus significatif de notre recherche-intervention au sein de cette mairie. En tant que tiers de confiance extérieur à l'organisation nous avons pu réunir les conditions d'émergence pour que ces espaces de discussion puissent exister en tant qu'espaces de confrontation potentielle sécurisés qui ont permis une « *mise au jour* » et une mise en débat de problèmes déniés jusque-là - violences, souffrances, manque de ressources…- afin d'en faire des objets de délibération publique.

L'ensemble de ces espaces de discussion repose sur une condition *sine qua non* : que les acteurs aient accepté d'y participer et d'engager une parole franche et sincère sur leur vécu au travail en assumant les conséquences en termes de modification de leur posture et des liens de coopération[1].

[1] La coopération ne se réduit pas à la coordination technique. Elle émane d'un milieu qui s'arrange avec les règles de gestion pour parvenir à produire la compétence collective en contribuant à construire le collectif de travail et à préserver des « ressources psychologiques et sociales » (Clot, 2010).

Nous allons nous focaliser sur trois types d'espaces de discussion particuliers : (1) les espaces des discussions entre agents opérationnels, (2) les espaces de discussion entre encadrants et (3) les espaces de discussion mixtes entre encadrants et agents.

3.1 Des espaces de discussion entre opérationnels

Il est évident, nous en avons eu des retours par les agents eux-mêmes, que nos entretiens individuels systématiques sur 3 semaines (en mars-avril 2011), ont eu pour conséquence l'émergence d'espaces de discussion spontanés entre agents pour échanger autour de ces entretiens. L'effet de ces discussions entre agents s'est ressenti au niveau de certains entretiens : les individus les plus apeurés par la démarche avaient visiblement été « *préparés* » ou « *briefés* » par certains collègues (notamment certains chefs d'équipe) sur ce qu'il « *fallait faire remonter* ». Cela a été un point de vigilance lors de l'analyse des entretiens et lors de la conduite des entretiens eux-mêmes à travers le dispositif que nous avons appelé « *double écoute et partage en écho* » (cf. chapitre 5).

L'espace de discussions entre agents opérationnels volontaires a été facilité par 3 membres de l'équipe de recherche le 8 juin 2011 en dehors des locaux de la mairie, dans une salle neutre. L'objectif de cette journée qui a réuni 9 agents sur 14 invités était de « *se donner le temps de réfléchir à la manière dont on doit fonctionner ensemble* » et de permettre à chacun de s'exprimer. Cette journée a été riche de travail et de prise de conscience tant pour les agents que pour l'équipe de recherche qui a facilité cette journée. A noter que pour les agents, c'était l'une des premières fois qu'ils se retrouvaient *« en dehors de leur lieu de travail »* pour *« discuter de leur travail et de règles de vie commune »* entre eux en présence d'un tiers de confiance extérieur à la mairie. Un précédent avait eu lieu il y a un an de cela avec la population des agents « *chefs d'équipe* » en présence d'une consultante d'un cabinet privé pour une session de travail sur « les relations et le comportement » mais cela n'a pas été concluant et cela a été abandonné *« parce que ça se passait mal, les gens n'étaient pas sérieux (…) car il y en a qui faisaient n'importe quoi et qui n'ont pas été très corrects avec [la consultante]* » (selon les propos d'un responsable de service).

Notons que nous avons voulu créer une ambiance de sécurité, de convivialité et de travail en proposant un café d'accueil, en posant d'emblée des règles de confidentialité et de bienveillance et en rappelant les faits saillants du diagnostic qui avait été partagé lors d'une réunion en mairie le 22 avril 2011 en présence de l'encadrement.

> L'idée fondamentale qui a guidé le travail de l'équipe de recherche dans la construction de cet espace de discussion est que les règles (de vie en commun et de travail) ne sont pas un *donné* de l'organisation, mais un *construit* collectif, *la cristallisation des oppositions de plusieurs régulations*[1].

Un exemple de la franchise de ton qui a présidé lors de cet échange tient dans la réponse à l'une des premières questions posée au collectif lors de cette journée : « Qu'est-ce qui s'est passé depuis qu'on a fait le retour et mis en évidence les différentes formes de violences au sein des services techniques ? » - Réponse partagée :

« *Le feu (...) et des bruits de couloirs qu'ils veulent supprimer les chefs d'équipe. (...) qu'on est trop et qu'ils veulent virer des fonctionnaires et travailler avec le privé. (...) le dégraissage a lieu dans notre dos (...) il y a un souci avec un chef d'équipe et on va supprimer tous les chefs d'équipe. Il faudrait sanctionner les comportements inacceptables. (...) les cadres il faudrait qu'ils apprennent à gérer la sanction. (...) c'est le cœur du sujet : aller droit à la personne et la sanctionner (...) Il leur manque une paire de couilles : ils connaissent les perturbateurs mais ils n'exercent pas leurs responsabilités. Quand les chefs sont là ils ne disent rien. (...) les gens portent leur mal-être ici mais ils le porteraient ailleurs (...) les tordus ne sont pas venus. (...) les cas difficiles ne sont pas venus. Certains sont frustrés, ils croient que tout leur est dû. Ils ne se remettront jamais en cause. (...) ils y a des grands manitous et des anciens qui ne font rien. (...) il y a la peur que ça se dégrade. Le bruit court que ça finira au privé ou à l'agglo (...) Et les responsables sont aussi perdus que nous. Ça finit par pas donner envie de bosser. Des anciens qui disent* "fait pas ce boulot, c'est de la merde, faut pas rester là, maintenant c'est nul" *ça démotive. Mais pourtant on a quand même de bonnes conditions de travail mais on se sent de plus en plus*

[1] Nous nous sommes appuyé en cela sur le cadre théorique développé par J.-D. Reynaud (1989, 1995)

fliqué et ça crée un climat de paranoïa (...) on se sent persécutés. Ils veulent mettre la pression pour qu'il y en ait qui craquent. Il en faut 30 en moins. On va saquer. Ceux qui font des abus vont partir. Ceux qui sont honnêtes vont subir de nouvelles contraintes. ».

Ce sentiment des agents présents d'un « *feu mis aux poudres* » suite à l'exposé du diagnostic du 22 avril, faisait rétrospectivement écho aux propos du DGS lors d'un entretien de travail du 8 avril : « *Maintenant on va pouvoir y aller carrément au bulldozer. Avant on n'aurait pas pu* ». Ce qui émerge au départ de la discussion c'est la position défensive des agents présents qui sont « *venus pour se défendre* » ou « *pour défendre le truc, parce qu'on avait peur d'être dégradé* » (chef d'équipe).

Ce qu'il s'est passé dans cet espace de discussion confirme les travaux de J.D. Reynaud (1995) sur la construction des règles et des normes comme résultant du jeu d'un *rapport de force* opposant les différents acteurs du groupe social.

Pour présenter sous forme synthétique les résultats de cette journée de travail avec les agents nous reprenons en l'adaptant le « *graphe de processus de médiation* » de Pagès *et al.* (1998) qui permet de rendre compte d'une articulation entre les instances économique, idéologique, gestionnaire et psychologique concernant la santé et le bien-être au travail.

Pour la commodité de l'interprétation nous avons regroupé les citations en cinq zones : une zone économico-politique qui concerne les évaluations globales sur la réalité économique et politique de la mairie, une zone logique de gestion, GRH, une zone émotions, sentiments, une zone travail prescrit/travail réel, une zone valeurs et croyances.

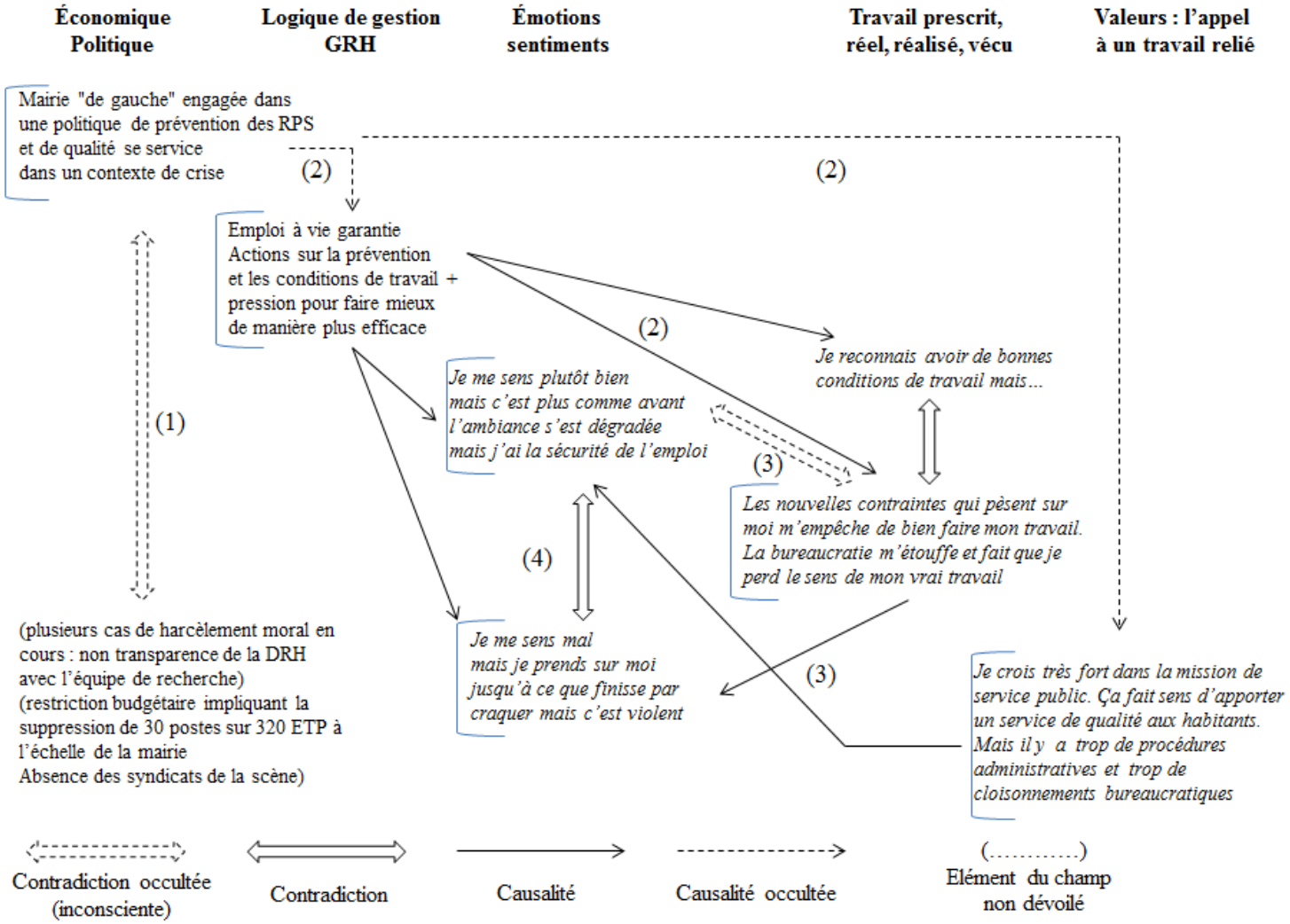


Figure 59 : Graphe d'un processus de médiation (d'après Pagès *et al.*, 1998)

Le graphe de la figure 59 indique trois processus et trois espaces fondamentaux :

Espace et processus de Médiation. – La mairie poursuit des politiques contradictoires dont le principe est de coupler la garantie d'un emploi à vie associée à de bonnes conditions de travail à l'intégration de contraintes budgétaires liées au contexte de crise impliquant la mise en œuvre d'une vision gestionnaire techno-centrée (ATAL). Notre hypothèse est que ces politiques contradictoires de la mairie renvoient à des contradictions sous-jacentes du « *nouveau management public* » (Crozet, Desmarais, 2005) entre les objectifs de gestion de la mairie et le bien-être des agents. La médiation est donc un processus qui transforme une contradiction sous-jacente entre les agents et la nouvelle politique gestionnaire de la mairie (1) en une contradiction interne aux politiques de la mairie (2). Elle absorbe en les transformant les termes de la contradiction originelle, elle permet d'éviter que celle-ci éclate en conflit en faisant prendre en charge par l'institution un conflit potentiel avec ces agents, auquel le projet de service de la mairie apporte une « *solution* ». Ce faisant elle intègre les agents à ses objectifs spécifiques de réduction des coûts de fonctionnement.

Espace et processus d'introjection des contradictions. – La contradiction (2) est interne à l'organisation mais reste le plus souvent inconsciente. Nous faisons l'hypothèse que la transformation des contradictions se poursuit pas l'introjection[1] par le sujet des contradictions de la politique de la mairie. Le sujet soumis à des stimuli contradictoires dont il ne comprend pas l'origine et par rapport auxquels il ne peut pas réagir vit une sorte de contradiction psychologique (3) qui cette fois est consciente et se traduit par un conflit interne. Plusieurs sujets se sentaient à la fois « *plutôt bien dans leur travail* » et « *empêchés de bien faire leur vrai boulot* » au cause « *des embrouilles* », d'un « *flicage érigé en système* » et de « *règles bureaucratiques* » de plus en plus contraignantes. Le terme « *empêché* » est intéressant, il indique l'amorce d'une conscience que c'est l'organisation du travail qui parfois est à l'origine de l'intensification du travail et du manque de ressources organisationnelles. Mais le plus souvent, l'agent n'est conscient que de ce qui le touche lui, il ne fait pas le lien avec la nouvelle politique de la mairie, dont parfois il peut

[1] Nous reprenons le terme d'introjection emprunté au vocabulaire psychanalytique qui désigne un procesuss inconscient par lequel des éléments de l'environnement deviennent partie intégrante de la psyché tout en restant inconscient, et par conséquent non complètement assimilables, les conflits auxquels ils donnent naissance n'étant pas travaillés (Pagès *et al.*, 1998).

pourtant parler. Ici intervient le rôle des croyances et des valeurs.

Espace et processus de consolidation des croyances. – La production par la mairie de croyances et de valeurs -« *des projets et des hommes », « le changement est en route », « la formation doit permettre d'accompagner le changement », « les suppressions de postes se font (…) dans le respect des personnes concernées »*[1]- consolide le processus en maintenant la contradiction au niveau intra-individuel, en l'empêchant d'éclater en un conflit externe (4). Ce commentaire est assurément schématique mais il montre que les différents discours qui traversent l'organisation sont porteurs de croyances qui circulent avec la collaboration active des individus qui coopèrent à la production des valeurs, parfois avec la complicité de l'équipe de recherche. Avec le recul, nous pensons que des questions telles que « *attachez-vous de l'importance au fait que votre travail soit utile à la collectivité ?* » ou « *est-ce important pour vous de fournir un travail de qualité ?* » sont de nature à renforcer la collaboration active de l'individu à son propre assujettissement, en confortant l'image positive du service public chez une large majorité de ces fonctionnaires municipaux. Comme si par ces questions, le chercheur participait lui aussi au processus de *bouclage idéologique* (Pagès *et al.*,1998) par lequel les sujets collaborent à leur propre endoctrinement et résolvent leurs conflits de valeurs en renforçant les croyances dominantes tout en ayant l'impression de penser librement.

Ce qui est frappant dans l'analyse des verbatims que ce soit dans les espaces de discussion mais également dans les entretiens compréhensifs, c'est le caractère contradictoire et nuancer du discours des agents : *« Ceux qui se plaignent n'ont pas le courage,* mais *je suis écœuré, l'ambiance ne me convient plus, mais j'ai du plaisir à faire mon travail,* mais *je sens que parfois je n'en peux plus et que j'ai envie de partir,* mais *à la mairie les conditions de travail sont meilleures que dans le privé* mais *dans le privé je serai mieux payé et mes compétences professionnelles seraient plus valorisées* mais *j'aurais plus de pression et je ne veux pas perdre ma vie à la gagner… ».* Enfin il nous semble que l'organisation est traversée par un appel à ce que nous avons appelé un *travail relié,* c'est-à-dire un travail créateur de liens entre les acteurs et entre les collectifs de travail.

[1] Citations extraites du journal interne de la mairie de mars 2011.

Le discours nous apparaissait souvent comme ***un enchaînement de contradictions*** **plus ou moins articulées les unes aux autres**. Ainsi nous avons souvent rencontré des agents qui ont du « *plaisir à faire [leur] travail* » et qui reconnaissaient que leurs « *conditions de travail sont plutôt bonnes* » même si la plupart trouvaient que l'ambiance *« n'est plus aussi bonne qu'avant et que de plus en plus de règles sont venues alourdir le quotidien* ». Bref ce « *plaisir de faire son boulot malgré tout* » apparaissait souvent comme enchâssé dans toute une série de « *petites tensions* » qui étaient comme autant de *« petites choses qui empêchent d'agir aussi bien qu'on le pourrait* » et dans un contexte qui fait dire à beaucoup que « *ce n'est plus les belles années* ».

Au final nous avons demandé aux agents ce qu'ils attendaient de l'encadrement. Nous proposons une synthèse de celles-ci en neuf points résumés dans le tableau 27 suivant :

Attentes des agents vis-à-vis de la hiérarchie	
1	Une confiance
2	Que le flicage ne soit pas érigé en système
3	Règles de politesse minimales
4	Poursuivre ce qui va bien
5	Evaluation des temps de manière correcte
6	Conserver une autonomie minimale
7	Améliorer la coordination
8	Le courage managérial : *quand il y a un problème avec des individus, ils posent des règles génériques. S'il a des abus, on impose des règles à tout le monde plutôt que de sanctionner les abus.*
9	Discuter de l'avenir dans la mairie avec la hiérarchie

Tableau 27 : Attentes des agents vis-à-vis de l'encadrement

Enfin nous avons demandé aux agents leur mot de la fin concernant cette journée :

« *- Les gens arrivent à parler intelligemment, tout le monde a eu sa proposition, c'était constructif. - Tout le monde a pu débattre. On s'est retrouvé. - Il y a peut-être de la flotte mais le navire est pas au fond de l'eau. - Je ne suis pas reparti bredouille. - Ça nous aura ouvert les yeux. On a cerné les problèmes. On aura fait la démarche à fond. Qu'ils nous laissent tranquilles. - On a parlé on a vidé notre sac on a vu les modes de fonctionnement qu'il faudrait dégripper ne pas vivre dans ce climat de paranoïa… Eviter de mettre en place une politique de contrôle à outrance des agents.* » Avec aussi une attente de pouvoir discuter avec eux directement : « *Qu'on puisse parler le 23 et qu'ils mettent pas leur grade devant* ».

L'équipe de recherche a facilité dans un deuxième temps un espace de discussion avec l'encadrement le 17 juin 2011 pour discuter du rôle de l'encadrement et de l'articulation des différents niveaux. Comme pour les agents, cet espace de discussion a été facilité par trois chercheurs de l'équipe de recherche dans une salle en dehors de la mairie et a réuni douze encadrants des services techniques (le directeur des services techniques, les différents responsables de services et leurs agents de maîtrise). Nous proposons une synthèse des résultats de ce travail dans la section suivante.

3.2 Des espaces de discussion entre encadrants pour clarifier les rôles

Ce qui ressort de cet espace de discussion entre encadrants c'est la transformation des processus de régulation au sein des services techniques qu'on pourrait résumer par l'expression suivante dite par un responsable de service au cours de la journée :

- « *Longtemps, il n'y a rien eu de défini. Et il y a beaucoup d'interdits depuis quelques temps. Depuis 2 ans, il a une volonté de faire respecter un certain nombre de règles – par exemple le règlement intérieur qui a plus de 10 ans -. Mais on ne sait pas ce qu'il faut faire quand un agent est pris sur le fait dans une transgression caractérisée du règlement.* » ou encore « *tout était permis, maintenant tout est interdit. On est passé du tout ou rien. Les notes internes, il y a marqué sanction dessus tout le temps.* »
- « *Avant on ne faisait rien. Ce qui se passait avant, c'était impuni.* »

Ces *verbatim* résument bien le déplacement d'un « *curseur organisationnel* » d'une régulation autonome qui était le produit de règles implicites largement autogérée par un collectif de travail autonome à une régulation de contrôle, consistant en des règles explicites imposées par le haut (Reynaud, 1995).

Ce passage est illustré par la figure 60 suivante.

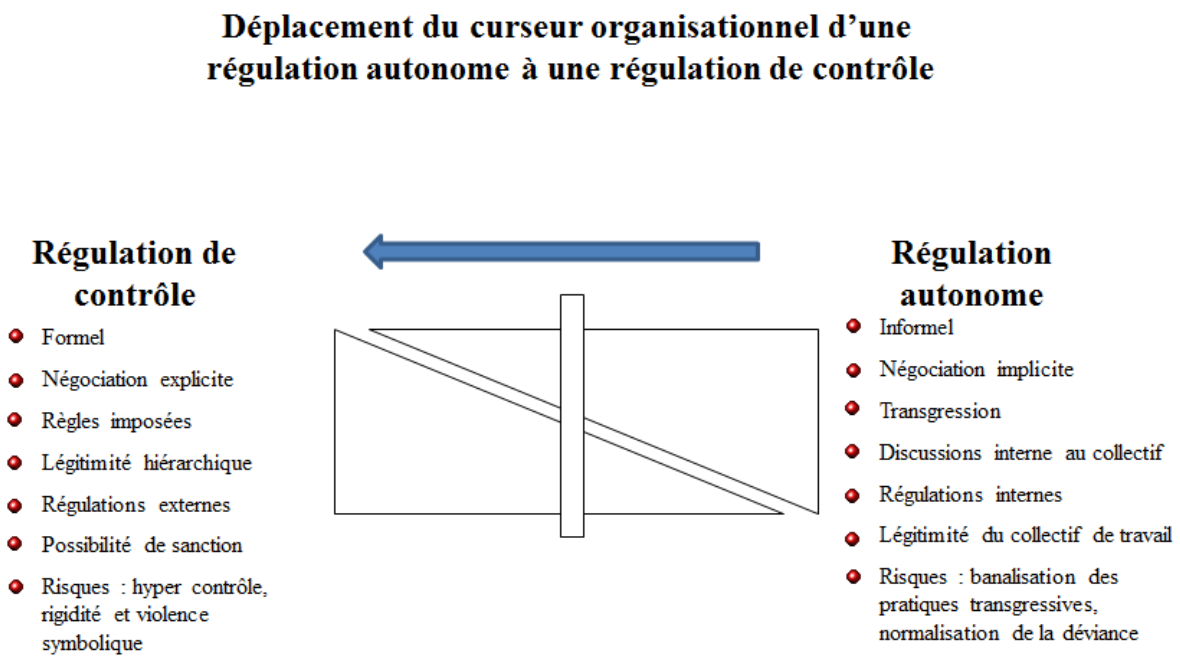


Figure 60 : Déplacement du curseur organisationnel d'une régulation autonome à une régulation de contrôle

Ce déplacement du curseur d'une régulation majoritairement autonome à une régualation de contrôle s'avère source de tensions non seulement pour les agents mais pour les encadrants eux-mêmes :

- « *On a fait le ménage mais on a perdu le côté convivial (…) Maintenant dès qu'on fait une réunion, ils ont toujours peur. (…) on a l'impression d'être le cul entre deux chaises. (…) Les agents de maîtrise sont entre le marteau et l'enclume. (…) il y a un manque de respect par rapport à la hiérarchie. Moi j'ai un certain mal-être que je traine depuis des années. (…) Si je mets deux moins dans l'évaluation, [l'agent] m'a pourri l'année et m'a mis 6 mois d'arrêt. Il n'a jamais été remplacé.* »
  (M. X, Responsable espace vert, 57 ans, 36 ans d'ancienneté)

Il ressort également de l'analyse des discours des encadrants la construction permanente de compromis et d'une négociation explicite et implicite suivant en cela ce que J.-D. Reynaud (1995) et G. de Terssac (2003) appellent la théorie régulation conjointe : « *on fait des compromis, on prend en compte l'aspect humain (…) Si on est trop ferme ça part à la dérive. Si tu sais et que tu ne fais rien, tu as une emprise sur la personne qui pourra te rendre un service (…) Alors on a un entretien avec un agent, tu as le droit de faire des dérives mais pas autant.* » On note que la règle pratiquée est en fait en constante

évolution, que les frontières qui la définissent ont tendance à se déplacer au gré des influences souvent antagonistes des régulations de contrôle et autonomes.

> Le maintien d'espaces de discussion centrés sur les différentes dimensions du travail (réel, prescrit, réalisé, vécu, relié) permet d'articuler les différentes formes de régulation : la régulation conjointe résultant d'un compromis dynamique entre régulations de contrôle et autonome. Nous faisons le constat que ce compromis dynamique se construit au sein d'espaces de discussion impliquant responsables hiérarchiques et agents.

L'espace de discussion s'avère donc un outil de gestion pertinent pour mettre en œuvre la régulation conjointe et un espace de ressources pour aider les acteurs à construire les conciliations nécessaires entre régulation de contrôle et régulation autonome. Nous faisons l'interprétation que cet espace de discussion constitue une ressource à la fois stratégique, sociocognitive et intersubjective qui est l'un des ingrédients essentiels à la construction du bien-être au travail.

Après avoir rendu compte des espaces de discussion entre agents puis entre encadrants, nous voulons présenter succinctement dans la section suivante notre réflexion sur l'espace de discussion mixte et ouvert regroupant encadrants et agents.

3.3 Des espaces de discussion transversaux et ouverts

Cet espace de discussion a pris la forme d'une réunion qui a eu lieu dans les locaux de la mairie le 23 juin de 8h30 à 10h. Cette réunion a été facilitée par un seul chercheur et a été d'une durée de 1h30, éléments que nous regrettons avec le recul. Une anecdote mérite d'être racontée car elle est le symptôme de la difficulté de la mise en œuvre de ce type d'outil de gestion que sont les espaces de discussion en l'absence de *tiers de confiance*. Le chercheur animant cette réunion avait quelques minutes de retard et il est arrivé dans une salle où l'ensemble des acteurs étaient présents mais où l'on pouvait entendre une mouche voler tant le silence était pesant entre les acteurs. Il a fallu la présence du chercheur et un certain temps de récit des épisodes précédents pour poser le cadre de sécurité et restaurer

un minimum de confiance pour que la parole puisse se libérer et que l'échange puisse s'engager entre cadres et agents.

> Nous faisons l'interprétation que sans la présence de ce tiers de confiance qui tient ensemble les intérêts des diverses parties prenantes, aucune discussion constructive ne pourrait se nouer. La présence de ce tiers extérieur, ici le chercheur dans les autres cas, l'équipe de recherche, joue le rôle d'un catalyseur : on peut dire que l'équipe de recherche a joué le rôle de catalyseur d'espaces de discussion constructifs visant à développer la confiance et le *pouvoir d'agir* individuel et collectif. Elle a permis qu'une parole sur le travail réel tel qu'il est vécu soit libérée et mise en débat au sein d'un collectif élargi comprenant des agents et des encadrants.

Le chercheur (ou le collectif de recherche) a su tisser un lien de confiance avec l'ensemble des parties prenantes qui a rendu possible la construction de ces espaces de discussion successifs. La question qu'on est en droit de se poser est dans la capacité de cette organisation à maintenir de tels espaces de discussion en l'absence de tiers de confiance. Le rôle de catalyseur peut-il être joué par l'encadrement, par la DRH ? En toute franchise, nous en doutons tant le niveau de défiance est important de part et d'autre, tant le clivage organisationnel est profond et tant les mécanismes de défenses sont inscrits dans les habitudes des uns et des autres (agression passive, déni collectif de la réalité, passage à l'acte, projection). Pourtant le directeur des services techniques semble plus optimiste et semble avoir surtout pris la mesure des enjeux lorsqu'il dit : « *Ce que j'ai entendu confirme ce dont je me doutais. Ce groupe est volontaire, je vous sens volontaire. Il ne faut pas qu'on reste dans nos bottes. On a un groupe en face prêt à s'investir. A l'aide de ce groupe, on peut recréer un lien qui s'est perdu. (…) j'aimerais avoir un groupe espaces verts-voirie* ».

Nous trouvons séduisante l'idée d'une « *organisation réflexive* » pour lutter contre la « *violence ordinaire dans les organisations* » défendu par G. Herreros (2012), faire circuler une parole critique et réflexive au sein d'espaces de discussion. Cependant, nous estimons que souvent l'intervention d'un *tiers de confiance* est nécessaire pour sortir des routines institutionnelles perpétuant une conception gestionnaire de l'organisation et

permettre l'*advénement du sujet* qui éprouve le réel du travail en osant l'interroger.

> Ce qui ressort de cette recherche-intervention confirme les résultats de Detchessahar (2011) : la préservation de la santé et du bien-être des acteurs passe par un retour du manager et du management en tant que catalyseur et animateur d'espaces de discussion centrés sur les tensions des différentes dimensions du travail et sur les ressources de l'organisation et des collectifs. L'articulation de ces différents niveaux d'espaces de discussion au sein de l'organisation permet l'émergence de ce que nous avons appelé le *travail relié.* C'est cette qualité de travail relié qui constitue le meilleur rempart contre les RPS et l'un des leviers de construction des conditions du bien-être au travail.

Si nous rejoignons Detchessahar (2011) lorsqu'il écrit que le « *design des espaces de discussion vise à rendre visible et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé ce qui soutien une dynamique positive de construction de la santé au travail* », nous ajoutons que les praticiens (DRH, dirigeants, managers) ont souvent besoin de l'aide d'un tiers extérieur pour concevoir et animer ces espaces de discussion. Car contester les évidences, prendre le travail comme « *objet de controverse* », soumettre l'organisation du travail en place à « *une mise en question et une mise en action* » ne va pas de soi et peut heurter les croyances de « *l'oligarchie managériale* »[1].

[1] Selon l'expression de Courpasson et Thoenig (2008).

Conclusion du Chapitre 8

L'objectif de ce chapitre était d'analyser les racines de la souffrance et du mal-être au travail à travers les multiples formes de violences auxquelles nous avons été confrontées lors de la recherche-intervention au sein du service technique d'une mairie. Nous avons pointé qu'un des éléments les plus problématiques de cette organisation tenait dans les déficiences de l'encadrement, notamment des encadrants de proximité et des chefs d'équipes qui n'étaient pas positionnés notamment d'un point de vue institutionnel et manquaient de compétences et de légitimité pour animer les espaces de discussion et de régulation. Nous avons enfin rendu compte des résultats d'une intervention visant la restauration des espaces de discussion centrés sur le travail et les règles de vie en commun.

Nous avons fait ainsi un effort pour chercher non seulement des liaisons et des déterminations entre instances, mais des traductions de l'une dans l'autre et des correspondances, dans une tentative de construction d'un langage théorique sinon unifiant, du moins présentant une certaine cohérence.

Nous avons essayé de mettre en œuvre une analyse de contenu avec l'objectif de saisir et comprendre cette intrication complexe de différentes composantes. Nous avons tenté de ne pas rompre sous prétexte de les analyser les termes des contradictions, en étudiant d'un côté les agents qui allaient bien, puis de l'autre ceux qui allaient mal au travail. Au contraire nous avons essayé de comprendre l'enchaînement de ces contradictions qui constitue sans doute l'originalité des discours et de notre recherche. Le problème a constitué dans le fait de s'être trouvé face à un discours *éclaté* en une multitude de contradictions enchevêtrées. Comme nous avons tenté de le justifier dans le chapitre 5, notre démarche s'est éloigné de l'analyse de contenu traditionnelle imprégnée de positivisme : à un édifice solide composées d'éléments substantiels nous avons privilégié l'analyse de la structure des liaisons qui lient chaque partie de discours à toutes les autres (Pagès *et al.*, 1998 ; Girin, 1990).

A partir de nos résultats, nous présentons dans le chapitre 9 suivant une première modélisation d'un management du bien-être au travail centré sur la restauration d'espaces de discussion efficients car investis par les différents acteurs et soutenu par le management et l'institution. Pour cela nous allons rendre compte d'une troisième et dernière recherche-intervention au sein d'une filiale d'un grand groupe bancaire français.

Chapitre 9. Des espaces de discussion comme levier de construction du bien-être

Section 1 :
Des spécificités managériales et organisationnelles salutogéniques

- Une dynamique entrepreneuriale
- Un management qui privilégie les espaces de discussion
- Un cas limite de harclèment managérial par ignorance

Section 2 :
Vers un management salutogénique

- Les 6 dimensions du management salutogénique
- L'institutionnalisation des espaces de discussion
- Formation au management, supervision et partage de bonnes pratiques

« Le travail est foncièrement subjectif, individuel et vivant. »
Christophe Dejours (1988)

Ce chapitre a pour objectif de rendre compte de la troisième recherche intervention sur le « *management du bien-être* » conduite sur 18 mois au sein d'une banque privée en ligne, filiale d'un groupe bancaire international, que nous avons présenté au chapitre 6. L'enjeu est d'analyser un corpus de retranscriptions de 24 entretiens compréhensifs conduits auprès des dirigeants, managers, cadres et techniciens de BEL que nous avons triangulés avec l'étude de documents internes (grille d'entretien annuel d'évaluation, livret d'accueil…) en utilisant le cadre théorique des espaces de discussion présenté dans le chapitre 3 ainsi que la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001 ; Neveu, 2012). L'enjeu est d'étudier la construction du bien-être au travail par les acteurs dans un contexte professionnel très exigeant. Ce cas est un cas limite dans lequel l'organisation mobilise de nombreux espaces de discussion. Cependant nous allons voir que ces espaces de discussion ne sont pas forcément centrés sur l'activité réelle et semblent parfois relevés d'une certaine anarchie contribuant non pas au bien-être mais constituant une certaine dérive.

Ce chapitre est articulé en deux sections. Dans un premier temps, nous présentons en détails les spécificités managériales et organisationnelles d'une entreprise assez paradoxale où il fait plutôt bon vivre malgré un contexte très exigeant et quelques cas de *burnout* (Section 1). Dans un deuxième temps, nous décrivons comment l'organisation laisse la place à la coopération et aux espaces de discussion qui ont été intégrés à tous les niveaux de l'entreprise. Cependant, on constate que ces espaces de discussion connaissent une certaine dérive et peinent à devenir de véritable *outils de gestion,* par manque de règles et surtout par défaut d'articulation avec le travail réel. Nous voyons ainsi comment les managers, qui ont pourtant été formés par l'équipe de recherche et par des consultants-formateurs, peinent à contribuer à préserver la santé et le bien-être au travail des collaborateurs Enfin, nous traçons une première esquisse d'un modèle **de management *salutogénique* du travail à travers les espaces de discussion** (section 2).

D'une manière générale, ce chapitre a pour but de fournir au lecteur l'ensemble des « *clés* » nécessaires à la compréhension des processus de préservation du bien-être au travail à travers la construction d'espaces de discussion centrés sur l'activité réelle. Si le cas du Conseil Général (Chapitre 7) a présenté l'étude d'une souffrance au travail somme toute classique – surcharge de travail, manque de ressources organisationnelles et notamment de management pour faire face à un niveau de contraintes en croissance –. Si le cas du service technique de la mairie a présenté une situation de mal-être importante liée à de nombreux phénomènes de violences –interpersonnels, institutionnels…- clairement pathogéniques (Chapitre 8). Cette troisième recherche-intervention sur une banque privée représente un cas limite, qui, s'il se trouve au départ centré sur la dimension de bien-être au travail, s'avère au final poser de nombreux problèmes que nous détaillerons. Cependant nous livrons nos recommandations et conclusions quant aux conditions nécessaires pour assurer une construction d'espaces de discussion qui soient vraiment au service du bien-être et de la qualité du travail et ne servent pas seulement de soupapes de sécurité ou de « *coussins compassionnels* »[1] pour éviter que le mal-être n'endommage irrémédiablement les hommes et les femmes qui travaillent au sein de cette organisation qui se veut être un « *endroit où il fait bon vivre* ».

[1] Nous empruntons cette expression à Y. Clot (2010).

1. Des spécificités managériales et organisationnelles salutogéniques

Dans cette partie, sont présentés les résultats de la troisième et dernière recherche-intervention au sein de la banque en ligne, filiale d'un grand groupe bancaire français. Dans une première section (1.1) nous décrivons les caractéristiques d'une dynamique organisationnelle que nous avons qualifiée d'*entrepreneuriale* et qui privilégie le pouvoir d'agir et le sentiment d'efficacité personnelle. Puis dans une seconde section (1.2), nous traçons les spécificités d'un management qui privilégie les espaces de discussion en articulant un leadership favorisant le pouvoir d'agir des collaborateurs et un comportement organisationnel centré sur la coopération. Enfin dans une troisième section (1.3), nous rendons compte des résultats de la mise en œuvre d'un dispositif de formation-action qui a eu pour objet de renforcer les ressources managériales des individus et de développer des espaces de discussion visant l'émergence de « *bonnes pratiques directement actionnables* » pour un « *un mieux-être en période de crise* ».

1.1. Les causes d'un bien-être au travail relatif et toujours fragile

Lors de nos entretiens compréhensifs, après s'être positionnée sur l'échelle du bien-être[1] du Dr. C. Delmas (2007), la personne était ensuite invitée à s'exprimer longuement sur le sens de cette évaluation et à *« mettre des mots »* sur son ressenti subjectif en nuançant cette évaluation synthétique globale. Les résultats pour les 24 entretiens conduits à BEL sont synthétisés dans le tableau 28 suivant.

[1] cf. figure 39, chap 5.

Type de population	*Effectif*	*Note moyenne*	*Ecart type*
Managers CODIR	7	7,6	1,8
Collaborateurs*	16	7,2	1,8
Echantillon global	23	7,3	1,8

* : Nous avons pris le parti de ne pas distinguer population cadre et non-cadre pour deux raisons : 1) du fait de la taille réduite de l'échantillon, 2) parce qu'après vérification les différences pour les deux populations en termes de discours et de ressentis par rapport au bien-être ne sont pas significatives.

Tableau 28 : Résultats de l'évaluation du bien-être subjectif au travail à BEL

De l'analyse des verbatim expliquant ce niveau de bien-être il ressort trois éléments :

1. Les acteurs qui se sentent le mieux à BEL affirment qu'ils apprécient particulièrement la ***dynamique entrepreneuriale*** ainsi que l'encouragement et la valorisation qu'ils ressentent à prendre des initiatives, c'est-à-dire à déployer leur pouvoir d'agir.
2. La **qualité des relations humaines**, la connaissance interpersonnelle qu'ont les acteurs les uns des autres contribuent à engendrer une dynamique collective qui est source de coopération et de soutien social mutuel entre les personnes.
3. Les acteurs qui se sentent le mieux sont investis dans des **espaces de discussion et/ou des temps de réflexivité** qui permettent de prendre du recul par rapport aux pressions subies liées à l'intensité du travail.

1.1.1. Une dynamique entrepreneuriale salutogénique…

Ce qui caractérise le plus BEL c'est une dynamique entrepreneuriale qui traverse toute l'organisation du DG au technicien en passant par le manager ou les membres du CODIR. Cette dynamique entrepreneuriale n'est pas la norme au sein de ce groupe bancaire plutôt porté sur des valeurs traditionnelles mutualistes de proximité, d'équité et de solidarité.

Cette dynamique est très présente à tous les niveaux de l'organisation et se traduit par les verbatim suivants :

- *« On se définit comme une PME entrepreneuriale du web, avec du coup un dynamisme, une volonté et une exigence sans parler d'innovation (…) On est pour moi des challengers et c'est vraiment participatif, il n'y a pas un chef qui dit. »* (Mme F., 41 ans, Directrice Marketing Communication)

- *« L'ADN de l'entreprise c'est un projet entrepreneurial. Donc on a besoin d'entrepreneurs et chacun peut entreprendre dans sa discipline.»* (M. C, 50 ans, DG, fondateur)

Cet esprit d'entrepreneuriat diffuse à l'intérieur de BEL. Il constitue selon le Directeur Général « *l'ADN de l'entreprise* ». Il se propage également à travers la promotion d'un certain nombre de valeurs qui ont souvent été mises en avant par les acteurs avec une certaine fierté, même si une personne en situation de burnout nous a parlé avec dérision des valeurs de l'entreprise. Madame F., la directrice marketing communication de l'entreprise nous en parle avec enthousiasme : « *Les 4 valeurs [engagement, initiative, performance et ensemble], elles restent entrepreneuriales mais en tout cas dans l'esprit elles cultivent l'esprit entrepreneurial, d'une PME assez familiale.* » (Mme F, 39 ans, Directrice Marketing Communication, 3 ans d'ancienneté)

Nous avons constaté que cet esprit d'entreprenariat est largement présent chez l'ensemble des sujets que nous avons rencontrés et qui se déclarent plutôt bien dans leur travail - 15 personnes sur 23 avec un score sur l'échelle de bien-être au travail supérieur ou égal à 7/10-.

Notre interprétation de ce constat nous conduit à confirmer les observations de G. Canguilhem (2002) : Une personne au travail se porte bien lorsqu'elle peut prendre des initiatives et porte la responsabilité de ses actes, lorsqu'elle peut porter des choses à l'existence, et lorsqu'elle peut créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans elle[1].

M. C., informaticien de 34 ans rend ainsi compte d'un niveau de bien-être à 9,5/10 et rapporte les faits suivants : « *Quand j'ai proposé ce projet de ré-urbanisation de notre système d'information, à l'époque il n'y en avait pas forcément besoin, mais on ne m'a pas dit non, ça ne sert à rien, on m'a écouté et on est revenu me voir quand vraiment le besoin s'est présenté : « Ah, tiens, ton truc là, ça peut être intéressant, écoute, si tu veux le mettre en œuvre, vas-y ! » (…) J'avoue que je suis vraiment privilégié… je ne sais pas si tout le monde a la chance d'avoir ce contexte de travail… je suis conscient que j'ai de la chance.* » (M. C., 35 ans cadre informatique, 2 ans d'ancienneté).

[1] La formulation de G. Canguilhem (2002 : 68) est la suivante : « *Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi.* »

Lorsqu'un salarié *crée entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans lui*, qu'il peut prendre des initiatives dans sa situation de travail pour « *créer du milieu pour vivre* », et qu'il a des espaces de discussion pour parler de ses projets, de ses désirs et de ses peurs, alors son niveau d'engagement et de bien-être au travail se trouve préservé. Il s'avère que la culture entrepreneuriale de BEL valorise et permet à la plupart des salariés d'être des centres d'initiatives et de pouvoir affecter l'organisation du travail par leur initiative. Nous avons pu constater que le déploiement du *pouvoir d'agir* de l'individu inscrit dans un collectif de travail constitue un vecteur majeur de la préservation de la santé et du bien-être au travail.

Ce qui nous conduit à formuler la proposition P7 :

Proposition P7 : Les gens qui ressentent le plus de bien-être au travail sont ceux qui développent le plus leur *pouvoir d'agir* sur le milieu professionnel et ressentent un sentiment d'*efficacité personnelle*.

Parfois pour atteindre cet état, ils prennent des libertés par rapport aux règles écrites de l'organisation. Ainsi par exemple, la DRH conduit actuellement une réflexion sur la possibilité de mettre en place un télétravail pour certains cadres quelques jours par mois. Mais cette possibilité n'est pas encore reconnue officiellement. Pourtant plusieurs cadres rencontrés témoignent d'aménagements officieux convenus avec leur manager :

« *La solution que j'ai trouvée pour ne pas être interrompu en permanence et pouvoir travailler sur des sujets de fond, sur des dossiers structurants, c'est de travailler de chez moi, (...) je suis dix fois plus efficace. Et j'ai aussi des objectifs. Chez moi, je me fixe des objectifs. Deux comptes -rendus à faire, un contrat à lire etc. Et ça je me dis, il faut que je l'aie terminé pour 15h30 et j'en ai abattu trois fois plus qu'en 3 jours parce que je n'ai pas été sollicité en permanence.* » (G.V., 35 ans, Cadre responsable de la maîtrise d'ouvrage, 2 ans d'ancienneté).

Ces aménagements qui sont contractualisés avec le manager direct permettent au salarié d'aménager un milieu de travail en dehors des contraintes de l'organisation en open-space et de préserver ses ressources de concentration et de sentiment d'auto-efficacité[1]. Nous interprétons que le maintien de cette capacité à agir sur l'environnement et l'organisation du travail de la part des acteurs constitue un levier de préservation du bien-être au travail. Bien-

[1] Cf. lexique en Annexe 1 et A. Bandura (2007).

sûr, si le télétravail représente une option d'action sur son milieu de travail, les acteurs sont également conscients qu'il n'est pas une panacée :

« *Je comprends très bien qu'en termes de management, je ne puisse pas être absent quatre jours par semaine, ce n'est pas possible. Mais quand j'en ai besoin. Ça peut être deux fois par mois. (…) La solution n'est pas dans le télétravail systématique.* » (M. V., 35 ans, Cadre responsable de la maîtrise d'ouvrage, 2 ans d'ancienneté).

Nos résultats sur ce terrain confirment que le soutien apporté aux salariés pour se construire de bonnes conditions de travail en mettant de la flexibilité dans leur organisation active des « *stratégies de résilience* » qui permettent aux acteurs de préserver leurs ressources face à une forte intensité du travail ou à des perturbations qui leur font perdre des ressources et ainsi de recouvrer un meilleur niveau de bien-être au travail en améliorant leur relation écologique à leur environnement[1].

1.1.2. Mais une dynamique entrepreneuriale très exigeante qui peut conduire certains à l'épuisement professionnel

Si la dynamique entrepreneuriale de BEL a une dimension « *salutogénique* » et motivante qui amène les acteurs à se sentir bien, utiles, efficaces dans leur travail, elle a également pour corollaire une très forte intensité du travail dans cette entreprise, qui a conduit certains acteurs à avoir des comportements de sur-engagement au travail et à frôler le burnout. Ainsi ce témoignage de Mlle G., responsable des RH, depuis l'origine dans le projet et qui a choisi de quitter l'entreprise en décembre 2011 porte un regard lucide sur ce phénomène qu'elle a vécu de l'intérieur pendant trois ans :

« *La force de BEL c'est (…) le surinvestissement des personnes. (…). Chez BEL les gens sont capables de faire, de défaire, de refaire. Ils sont fatigués, ils râlent, mais ils le font. (…) Les gens chez BEL, ils fonctionnent au surinvestissement dans le travail. (…) Je pense que les gens chez BEL ont besoin de ça, de ce stress, de challenges un peu complexes, pour se motiver, pas de trucs simples. Je pense que c'est la culture chez BEL mais le problème c'est que point trop n'en faut. (…) C'était à la fois super intéressant car j'avais une vision super transverse de BEL, de toute la stratégie et c'était super tendu, car la charge de travail était importante et difficile à contenir.*» (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté).

[1] On notera que ces résultats sont également confirmés par d'autres études (cf. entre autre : McEachen, Polzer, Clarke, 2008 ; Poirot, 2012).

Le Directeur Général de BEL ne dément pas cette vision de l'intensité du travail même s'il en fait une lecture très appréciative lorsqu'il déclare : « *On a vécu 9 mois de furie pour arriver à sortir la banque, 15 jours de retard mais que tout le monde a oublié… Un démarrage en beauté, parce que sur ce projet, il y a eu plein de petits miracles.* »

A l'heure actuelle, le discours du Directeur Général est plus nuancé sur le sur-engagement au travail : *« J'ai dit aux équipes IT et marketing « moins vite et mieux ». C'est ça l'ordre du jour. Parce qu'ils m'ont dit « on travaille le dimanche », je leur ai dit « vous êtes des cons, moi je ne travaille pas le dimanche, alors expliquez-moi pourquoi vous travailler le dimanche.* » *(…)Et je leur ai dit « Vous n'êtes pas obligé de rester après 20h et d'ailleurs je ne veux pas de réunion après 18h ça me saoule. Je ne veux pas y participer et je n'ai pas envie que vous en fassiez.»* (M. C, 50 ans, DG, fondateur)

Si le discours du DG n'est pas dénué d'ambiguïté, il témoigne d'une certaine prise de conscience qu'un sur-engagement dans le travail dans la durée représente un risque psychosocial pour les acteurs et pour l'organisation.

Cette dynamique entrepreneuriale qui semble être dans les gènes de l'entreprise et de son fondateur, « *ainé d'une famille de 5 enfants catho bourgeoise du Nord, et donc l'entreprenariat c'est un peu la deuxième mamelle de la famille* », s'incarne également à travers les valeurs de l'entreprise qui ont été construites dans une démarche participative accompagnée par un consultant[1]. Les quatre valeurs qui ont émergées de ce travail sont *« l'engagement, l'initiative, la performance et ensemble* ». Et pour M.P., le DRH « *Ensemble, c'est transversal, ça englobe tout ».* Un petit cube en mousse et une vidéo institutionnelle ont été réalisées suite à ce travail et représentent des artéfacts qui permettent de partager ces valeurs avec les nouveaux arrivants. Et surtout les valeurs de BEL font l'objet d'une évaluation lors de l'entretien annuel. Elles sont donc intégrées aux outils RH dont se servent les managers pour conduire les entretiens annuel d'évaluation, comme le montre l'extrait du guide d'entretien annuel (cf. Annexe 10). On remarque que le respect des valeurs fait partie des objectifs individuels avec une pondération de 10%. S'il s'agit là d'une volonté stratégique de mettre en cohérence les valeurs de l'entreprise avec les pratiques RH et managériales, on verra également que cet artéfact n'est cependant pas suffisant pour assurer une cohérence qui soit « *porteuse de sens* » pour les salariés.

[1] Le lecteur intéressé par ce type de démarche peut lire l'ouvrage de P. Barrère et J.-C. Montauzé (2009), *Pari sur les hommes. Le management par la vision partagée,* L'Harmattan, pp. 59-114.

Si l'on constate que cet outil de gestion qu'est l'entretien annuel d'évaluation et qui intègre les valeurs de l'entreprise est à son tour générateur de culture et impacte le développement managérial des collaborateurs. Il s'avère être l'un des moyens de l'organisation par lesquels elle ambitionne de transmettre aux nouveaux arrivants un certain nombre de pratiques comme étant « *la bonne manière de penser et d'agir* ». Il contribue à générer ce « *réel institutionnel continu et lisse »*[1] qui peut devenir une « *violence ordinaire »* imposée de manière aveugle par des routines organisationnelles devenues indiscutables.

Ainsi cette prise en considération des valeurs lors de l'entretien annuel d'évaluation n'est pas sans causer également des problèmes de subjectivité qui nous ont parfois été remontés, générant leur lot d'incompréhension et de frustration, tel ce cadre informatique très critique par rapport à son entretien annuel :

« *[Mon manager] m'a mis un moins à « Ensemble » parce que j'étais trop « transparent ». Je lui ai dit : « je ne comprends pas ce que tu me dis. » Il m'a réexpliqué. Je lui ai redit « écoute, je ne comprends toujours pas. » Il a réexpliqué. Je lui ai encore dit « écoute je ne comprends toujours pas ce que tu me dis, donc je pense que je ne te comprends pas. ». Je pense qu'il devait me mettre un moins parce qu'il avait décidé de me mettre un moins. L'explication pour moi n'est pas comprise. (…). Je n'ai pas compris, dont acte ! Je ne vais pas me battre sur ce genre de truc. Mais c'est déceptif. C'est très déceptif.* » (G.V., 35 ans, Responsable de la MOA, 2 ans d'ancienneté).

On voit que si l'intégration des valeurs dans les outils RH et managériaux procède d'une intention positive, son application sur le terrain nécessite une formation et une posture managériale que nous expliciterons dans la section suivante.

En conclusion de cette section nous dirions que la dynamique entrepreneuriale de BEL axée sur la valorisation de la prise d'initiative permet aux acteurs d'entretenir un certain sentiment d'auto-efficacité, dans la mesure où ils parviennent à préserver leur milieu de travail et à aménager les règles de l'organisation (exemple du télétravail). Ils sont alors en capacité d'agir sur leur milieu professionnel et de « *créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans eux* ».

[1] Nous empruntons cette expression à G. Herreros (2012 : 181), *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, érès.

Ces observations sont conforment aux prévisions de la théorie de préservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001). Notamment, en ce qui concerne les espaces de paroles qui permettent de digérer un trauma et de reconstituer des ressources collectives suite à un événement ayant causé une perte.

On peut dire qu'au sein de ces *espaces de discussion,* les salariés « *font leur métier* » au double sens de réaliser la mission qu'on attend d'eux et de contribuer à « *créer leur métier* », en construisant une histoire collective qui fait sens pour eux, quitte parfois à prendre des libertés par rapport à des règles qui les empêchent de bien travailler, cela au nom de l'efficacité et des valeurs communes qu'ils portent[1].

Cependant, nous voyons également un point de vigilance à avoir par rapport au « *côté obscur* » de cette dynamique entrepreneuriale à savoir une tendance au sur engagement dans le travail qui peut conduire à l'épuisement des ressources individuelles.

1.1.3. Une qualité des relations humaines source de coopération et de soutien social mutuel

« *On coopère parce qu'on se sent lié ou qu'on veut se lier* ».

N. Alter (2009)

Lors de nos entretiens et des observations faites sur le terrain, nous avons pu constater que si la coopération est présente à BEL, c'est parce que la confiance dans l'autre existe, c'est l'attention à l'autre, la volonté d'échange mais aussi de réussir un projet commun, ou de s'aider mutuellement qui permet de créer et d'entretenir ces « *jardins imparfaits* »[2] que sont les espaces de discussion :

« *La force de BEL c'est le lien entre les personnes, la solidarité, dans l'ensemble les gens se soutiennent. (…) Ce soutien joue entre collègues, entre hiérarchiques, toujours informel. Moi en tant que RH j'ai été soutien mais toujours à titre confidentiel. Parfois il suffit juste d'écouter et de donner deux ou trois conseils (…).* » (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté).

---

[1] A noter que nos résultats confirment ceux de Smith *et al.* (1995, 2002) qui ont montré que le dynamisme organisationnel (lien organisation-salarié, respect, équité…) contribue à la préservation de la santé et du bien-être au travail et confirment également les résultats de Hobfoll (2001).

[2] Selon la belle expression de S. Todorov (1999).

Comme une antienne, lors de nos entretiens compréhensifs, les personnes revenaient longuement sur la qualité des rapports humains au sein de BEL et sur l'existence d'un véritable sens du collectif fondé sur des valeurs autres que marchandes, tels que « *ensemble* ». Il est apparu que les gens ont tendance à développer une connaissance les uns des autres en termes humains. Ils prennent le temps de se voir, pas seulement en s'envoyant des mails, mais ils se voient, ils prennent le temps d'un café partagé, ils se parlent, déjeunent ensemble.

De nos entretiens et observations, il ressort que les échanges sociaux informels comptent pour une grande part dans la construction d'un climat de confiance entre les acteurs, condition de base à l'émergence et au maintien des espaces de discussion.
De nombreux verbatim recueillis lors de nos entretiens compréhensifs confirment ce constat :

- « *Ce qui fonctionne le mieux dans mon travail ce sont mes relations avec ma chef et mes collègues. On est soudé parce qu'on se partage l'information. Ce n'est pas diviser pour mieux régner. On est uni et l'information passe bien. On est là pour travailler ensemble et valoriser le travail de l'équipe. Ça favorise le partage d'information et l'entraide.* » (Mme T., 35 ans, Manager Middle-Office, 2,5 ans d'ancienneté)
- « *Il y a beaucoup de liens chez BEL qui se passent à la machine à café mais aussi beaucoup en dehors de l'entreprise. Je ne suis jamais autant sortie avec des collègues que chez BEL. Régulièrement entre midi et deux, les gens vont courir ensemble. (…) les gens arrivent à se connaitre. Et l'autonomie associée à la solidarité fait que les gens se responsabilisent et se soutiennent.*» (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté)

Pour Mlle G., Responsable des RH, le bien-être au travail passe par *« le lien fort qu'il y a entre les personnes* ». Elle estime que ce lien est largement favorisé par la proximité entre les gens et l'open-space qui permet de « *créer des liens d'amitié avec quelqu'un qui est sur le même plateau* ». Pour elle, l'organisation en open-space contribue à « *créer de la solidarité* » et cela est renforcé par l'entreprise qui crée beaucoup de projets transverses en associant de nombreuses personnes.

Les contraintes de réactivité, d'agilité et le fonctionnement en mode projet largement répandu rendent ces échanges coopératifs légitimes : s'adresser à l'autre permet de résoudre un problème et d'être plus compétent, mobiliser ses collègues pour une réunion formelle ou un échange plus informel permet de comprendre un problème difficile, sacrifier un peu de son temps de travail pour écouter une personne en difficulté assure une coordination des activités dans un contexte mouvant et exigeant. Cette imbrication entre la construction de liens et la production de biens, de projets contribue à tisser cet environnement complexe mélangeant les contraintes de production, les connaissances techniques et les amitiés, les indicateurs de

productivité et la reconnaissance, tout en limitant les luttes de pouvoir. Ce dont témoigne parfaitement ce cadre informatique :

- *« Ce qui est très intéressant, en tout cas à mon niveau, (...) ce sont les échanges et la communication que ce soit entre mes collègues, avec mon chef direct, même avec mon N + 2 N + 3, et même avec les responsables des autres départements, qui se font de manière assez fluide, et sans notion de hiérarchie, ce qui permet d'avoir des dialogues à la fois anodins mais à la fois assez importants, (...) ce qui permet d'avoir des échanges vraiment intéressants et enrichissants pour mon travail quotidien. »* (M. C., 35 ans, cadre informatique, 2 ans d'ancienneté).

Cet agencement singulier de contraintes de production et de ressources psychosociales alimente ce sentiment de participer à un être collectif qui articule le cognitif et l'affectif, le formel et l'émotionnel. Les espaces de discussion jouent un rôle central dans cet agencement. Ils constituent une sorte de « *locomotive* » pour tirer les « *caravanes de ressources »*[1] qui a

Ce sentiment est aujourd'hui suffisamment puissant pour que les acteurs choisissent d'y sacrifier une partie de leurs ressources et de mettre entre parenthèses momentanément leur individualité pour s'inscrire dans une identité collective qui fait sens pour eux. Ainsi les propos de Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, vont-ils dans ce sens :

« *BEL fonctionne en mode projet et en mode résultat et cela convient bien à la génération Y. (...) Moi, j'ai un attachement à cette boite qui est très fort. (...) Quand je vois une pub BEL je me dis c'est ma boîte (...). Parce que la pub c'est mon collègue d'à-côté qui l'a conçue.»* (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté).

On constate que la volonté de participer à cet « *être collectif* » n'empêche ni la distance ni une certaine ambiguïté. Les relations sociales n'y sont pas univoques mais contrastées :

« *BEL ce n'est pas tout ou rien. Il y a cet attachement et pourtant presque tout le monde veut partir. C'est paradoxal en fait. (...) C'est une entreprise où ta souffrance t'apporte beaucoup. Tu en ressors beaucoup plus fort qu'en entrant. On critique beaucoup les membres du CODIR mais tu peux avoir de supers moments avec eux. A. [DG] tu peux passer un moment super avec lui et à un moment donné, il va te sortir un truc énorme. Il peut être attachant et l'instant d'après agaçant. »* (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté).

Ce témoignage, qui n'est pas isolé, semble confirmer la notion de « *coping proactif* » que développe la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 2001). Faire face à un stress

[1] Nous empruntons cette expression à Hobfoll (2001) qui a mis en évidence que les ressources ont tendance à s'agréger en « *resource caravans* » suggérant par là qu'avoir des ressources fortes (par exemple l'estime de soi ou le sentiment d'auto-efficacité) est souvent lié avec le fait de bénéficier d'autres types de ressources (formation, soutien social…).

sévère peut conduire à des changements positifs et à une perception de soi améliorée.

Il semble que le maintien de la qualité des relations humaines et le sentiment de pouvoir contribuer à un projet entrepreneurial en déployant son pouvoir d'agir au sein d'équipes de travail solidaires sont pour beaucoup dans la dynamique de responsabilisation et de coopération qui contribuent à rendre l'organisation du travail relativement « *salutogénique* ».

Il semble que la culture de BEL permet aux individus et aux équipes de *préserver leurs ressources*, notamment les ressources collecitves (solidarité, capacité à bien communiquer, sentiment de sa valeur professionnelle aux yeux des collègues, compagnonnage, soutien des collgègues…)[1].

Nous allons voir dans la section suivante le rôle central que jouent les espaces de discussion pour soutenir cette dynamique de coopération et d'intelligence collective.

1.1.4. Le rôle salutogénique des espaces de discussion centrés sur le travail

De l'analyse des entretiens compréhensifs et des observations conduites sur le terrain, il ressort le rôle central des espaces de discussion centrés sur le travail réel, ses enjeux, ses contraintes, les ressources organisationnelles. Nos résultats montrent que ces espaces de discussion sont pour beaucoup dans la capacité de l'organisation à maintenir cette dynamique de coopération qui renforce le pouvoir d'agir des acteurs et tend à préserver leur bien-être au travail. Nous proposons la figure 61 suivante pour figurer ce processus qui nous semble largement faire appel au principe de récursivité.

[1] Nos observations confirment les résultats de Hobfoll (2001) sur l'influence de la culture, de la communauté et de ce qu'il appelle les *tribus* dans le processus de préservation des ressources pour se maintenir en santé.

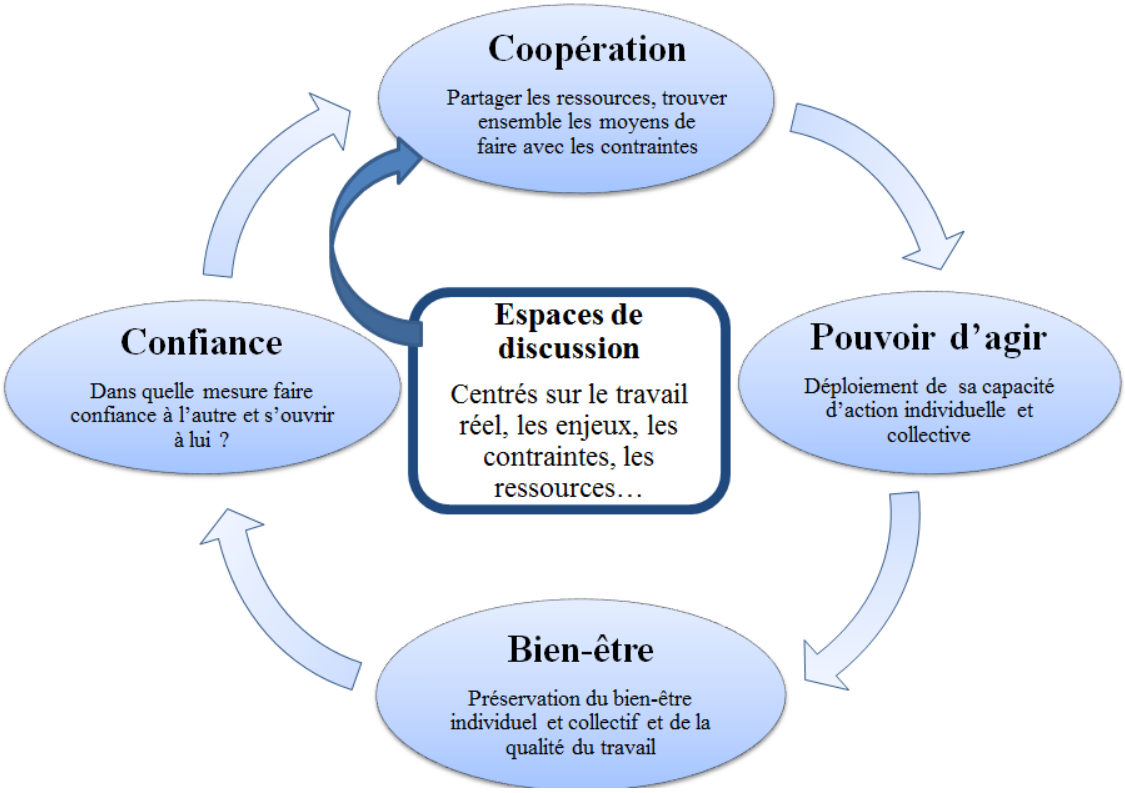


Figure 61 : Schéma heuristique de construction du bien-être au travail

Dans un effort de synthèse, nous avançons la proposition P8 :

Proposition P8 : Manager le bien-être au travail, c'est permettre l'émergence et la pérennisation dans le temps d'espaces de discussion et de régulation qui permettent aux acteurs de débattre autour des contraintes, enjeux, ressources, ressorts intimes qui traversent leur activité telle qu'ils la vivent.

Nos observations confirment que « *l'activité est bonne pour la santé lorsqu'elle est médiatisante* »[1] lorsqu'elle permet individuellement et collectivement une *préservation des ressources*, notamment les ressources collective. Les espaces de discussion centrés sur le travail réel sont des espaces d'expression, de régulation, de reconnaissance, de débat qui

[1] Selon l'expression d'Y. Clot (2010)

créent de la *reliance*[1] et permettent aux acteurs d'engager un dialogue constructif autour du travail, son organisation, sa qualité, etc leur permettant ainsi de préserver, voire de développer leurs ressources (compétences, soutien mutuel, sentiment d'avoir de la valeur aux yeux des autres…). Dans un premier temps nous allons rendre compte du fonctionnement des espaces de discussion en tant que lieu de controverse professionnelle et de construction de plaisir et de sens au travail. Dans un deuxième temps, nous présenterons les conditions de l'institutionnalisation des espaces de discussion.

A. L'espace de discussion en tant que lieu de controverse professionnelle et de construction de plaisir et de sens au travail

De nos entretiens compréhensifs, il ressort que les acteurs qui vivent bien leur travail à BEL développent leur activité en investissant les espaces de discussion, en prenant des initiatives collectives, en portant des choses à l'existence après en avoir discuté au sein d'un collectif de travail solidaire. Pour préserver leur santé et leur bien-être, les acteurs développent leur pouvoir d'agir individuel et collectif sur la situation, parfois en créant des outils, en poussant des projets qui affectent l'organisation du travail. Ainsi un exemple emblématique que nous avons rencontré, est la mise en place spontanée à l'initiative de plusieurs chefs de projets informatiques de points d'avancement de projets quotidiens qui ont lieu chaque matin :

« *Chaque matin on fait une petite réunion d'équipe, d'un quart d'heure, debout, durant laquel chacun des membres de l'équipe fait part des difficultés qu'il a rencontrées la veille, de ce qu'il a fait, de leur avancement, et de ce qu'il va faire pendant la journée. On appelle ça des stand-up meetings, on a essayé de reprendre quelques bons points d'une méthodologie projets qui s'appelle SCRUM, une méthodologie agile.* » (M. C., 35 ans, cadre informatique, 2 ans d'ancienneté).

L'initiative de ces réunions d'équipes quotidiennes qui ont lieu le matin, debout, autour d'un mur où chacun colle des post-it des différentes tâches qu'il a réalisées ou de celles qu'il doit réaliser. La réunion est rapide - 15 à 20 minutes environ – et elle est structurée et facilitée par une personne ressource, appelée « *ScrumMaster* » (cf. Annexe 10).

[1] En tant qu'il est un besoin psychosocial en réponse à l'isolement et non pas son sens anglo-saxon, « confiance, appui, soutien ». Pour une définition de ce concept nous renvoyons le lecteur à E. Morin (1977, 1990) ainsi qu'à M. Bolle de Bal (2003).

L'avantage – mais également la limite - de la méthode est de réduire au strict minimum la documentation afin de gagner en productivité. L'idée ici est de ne faire que la documentation minimale qui permet de garder l'historique des décisions prises sur le projet et de pouvoir facilement intervenir sur le logiciel lorsqu'il sera entré en phase de maintenance.

Les espaces de discussion sont largement mis à contribution par cette méthode agile de gestion de projet et de développement. Ils permettent à chacun de savoir sur quoi travaille son collègue et de communiquer avec lui quotidiennement sur son objet à lui et sur les difficultés qu'il rencontre. Personne n'est laissé seul face à des difficultés techniques, fonctionnelles ou organisationnelles. La dimension « *ensemble* » est pleinement active et permet non seulement d'atteindre à une meilleure efficacité du travail mais surtout les acteurs trouvent un vrai plaisir à échanger des signes de reconnaissance et à coopérer ensemble au service d'une réussite commune.

De l'avis de personnes interviewées, cette méthode se différencie par ses avantages qui font de ce procédé une réponse pragmatique aux contraintes actuelles des chefs de projets BEL. Ce que nous avons synthétisé dans le tableau 29 de la page suivante :

Caractéristique	Description de l'avantage
Méthode itérative et incrémentielle	*Cela permet d'éviter "l'effet tunnel", c'est-à-dire le fait de ne voir le résultat qu'à la livraison finale et rien ou presque rien pendant toute la phase de développement, si fréquent dans les développements classiques de logiciel ou de projets informatiques.*
Adaptabilité maximale pour du développement d'applications	*La composition séquentielle du contenu des sprints permet d'ajouter une modification ou une fonctionnalité qui n'était pas prévue au départ. C'est cela qui rend cette méthode "agile" particulièrement adaptée au contexte très changeant de « start-up » ou « PME entrepreneuriale du WEB » telle que BEL.*
Méthode participative	*Chaque membre de l'équipe est invité à s'exprimer et il peut participer à toutes les décisions prises sur le projet au sein d'espaces de discussion structurés qui sont à la fois centrés sur l'activité concrète et les résultats attendus mais où chacun peut vraiment dire ce qu'il a à dire, être entendu et trouver du soutien au sein d'un collectif solidaire où la compétence de chacun est mise au service de la réussite de l'équipe. Il est donc plus impliqué, plus motivé et mieux dans son travail.*
Augmentation de la communication	*En travaillant dans la même salle de développement et en se mobilisant au sein de ces espaces de discussion structurés autour des vrais enjeux métier, l'équipe peut communiquer facilement et échanger sur les obstacles afin de les supprimer au plus tôt et de construire des réponses pour lever ce qui peut empêcher d'agir.*
Maximisation de la coopération	*Les échanges quotidiens entre le « client » et l'équipe de développement permettent un rapprochement et une entraide se met logiquement en place. On peut dire que l'équipe projet fonctionne en « équipe performante ».*
Augmentation de la productivité et du bien-être	*En supprimant certaines "contraintes" des méthodes classiques comme la documentation ou la formalisation exagérée, et en privilégiant les échanges oraux directs, cette méthode permet d'augmenter la productivité de l'équipe et de préserver le bien-être de ses membres. En ajoutant à cela la qualification de chaque module permettant d'en déterminer un chiffrage, chacun peut se positionner sur sa production propre et récupère ainsi un « pouvoir d'agir » sur son activité tout en ayant une vue partagée de sa contribution à la productivité de l'équipe.*

Tableau 29 : Caractéristiques et avantages de la méthode SCRUM utilisée à BEL

Si nous avons voulu rendre compte de l'observation de cette méthode de développement, c'est parce qu'elle est représentative de la mise en œuvre d'espaces de discussion centrés sur l'activité réelle, ses objectifs, ses contraintes et permet une mobilisation et une organisation des ressources du collectif de travail – en termes de savoir-faire, de compétences, d'expertise métier, d'expérience dans la résolution de problèmes etc. – basées sur une logique de coopération et de transparence.

Il est aussi frappant que, malgré un contexte d'instabilité managériale – le DSI était en partance, après avoir été dans une dynamique de harcèlement avec une femme cadre, responsable du Middle Office (cf. 1.2.2.) -, les personnes du service informatique interrogées ont témoigné en moyenne d'un niveau de bien-être au travail supérieur à 8 sur 10 (8,125 de moyenne avec un étalement de 6,5 à 9). Chaque fois que nous avons été sur le plateau des informaticiens, nous avons pu ressentir une atmosphère plutôt décontractée avec un relationnel entre les personnes fait d'authenticité, d'empathie et de confiance. Ce qui a été confirmé par les entretiens compréhensifs que nous avons conduits :

- « *L'ambiance au sein de l'équipe et de l'entité au sein de laquelle on est, est jusqu'à maintenant très bonne et très saine. (…) Et la première des choses c'est la franchise. (…) Il y a aussi le fait de pouvoir dialoguer aussi facilement avec le N+1, N+2 qu'avec le collègue d'à côté, ça c'est important, et je pense aussi ce qui est primordial c'est que les gens se voient. Le fait qu'on soit, d'un point de vue physique, dans le même endroit, l'open-space, a une conséquence vraiment non négligeable.* » (J.C., 35 ans, cadre informatique, 2 ans d'ancienneté).
- « *Il y a une ambiance un peu familiale. Et je pense que c'est un peu particulier à mon service où les gens se trouvent heureux.* » (M. C., 47 ans, DSI, 3 ans d'ancienneté)

C'est aussi l'intérêt propre du travail et la qualité du projet de BEL qui participe à la construction de ce bien-être au travail des informaticiens :

« J'aime beaucoup mon travail, j'aime beaucoup ce que je fais parce que l'équipe est très agréable, le projet BEL est génial. (…) j'aime venir le matin, même si on m'entend râler car j'aime dire ce que je pense. (…) Les relations se passent très bien. On est très proches. Même si avec la MOA, professionnellement, parfois on joue au bras de fer. » (M. F., 34 ans, Responsable équipe production, 1 an d'ancienneté).

Les constats que nous avons faits nous conduisent à formuler la proposition P9 suivante :

Proposition P9 : Les espaces de discussion que nous retenons comme vecteurs de préservation du bien-être sont des espaces où les acteurs prennent le temps de s'arrêter de produire pour « se parler » des situations rencontrées et des enjeux du travail réel en mettant en commun compétences et ressources. Ils adoptent une posture de praticien réflexif[1].

[1] Cf. Schön, 1983

Cela implique l'établissement d'une vraie discussion, - un vrai dialogue - qui passe par les caractéristiques suivantes :

- Elle suppose la **coprésence physique** qui est clairement supérieure pour une communication de qualité et réussie, incluant notamment une dimension émotionnelle et l'usage des gestes, des expressions du visage. Ce que reconnait le DG : *« Pour moi, il y a l'obligation de se rencontrer, je ne veux pas de la visioconférence pour tout. Tu as besoin de sentir. (...). Et dans une réunion, tu sens l'énergie, (...). Et puis tout le monde a besoin de cette dimension sociale. »* (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté).
- Elle implique également la **réciprocité et la controverse**, qui suppose des personnes égales dans leur faculté de s'exprimer et d'argumenter. Le temps de la discussion c'est comme si les statuts sociaux étaient « *mis entre parenthèses* ». Dans une vraie discussion, on échange d'égal à égal. L'intercompréhension représente une dimension décisive des espaces de discussion. Cette dimension nous a été très largement rapportée lors de nos entretiens : « *Avec P., je n'ai pas un manager expert. Elle n'est pas là pour me dire si ce que je fais c'est bien pour pas bien. (...) Au début, je ne comprenais pas qu'on m'avait donné cet espace d'expression, qu'on me demandait d'être moi, d'apporter ce que je savais, mais sans une énorme pression non plus. (...) C'était trop beau pour être vrai, cet espace d'expression. »* (Mme M., 37 ans, Manager Marketing Communication, 2 ans d'ancienneté). Et encore ce propose du DG qui légitime la controverse : « *Souvent je leur dis « je vous donne une idée, juste pour que vous me la défonciez maintenant, tout de suite là devant moi.»* (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté). Même si dans la réalité, les choses ne sont bien sûr pas aussi simples : « *Oui, [prendre le temps de la discussion contradictoire] on ne le fait pas bien. Et en fait cette possibilité de rupture et de traumatisme léger à chaque fois qu'on change de direction, surtout quand ça va très vite, c'est aussi lié à l'absence de débat en CODIR. Parce que si tu n'as pas de débat en CODIR, tu n'alignes pas tout le monde sur un discours à peu près cohérent. Et quand tu obtiens un alignement, les gens vont voir leurs équipes en disant « voilà les arguments, on n'est pas tous d'accord mais on pense qu'il faut faire comme cela pour telle et telle raison* ». (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté).
- Elle suppose **l'ouverture et l'inscription dans le temps**. Même si la discussion peut être temporairement conclue et arrêtée, elle appelle souvent une poursuite possible et son élargissement éventuel à de nouveaux participants. La discussion est toujours en possibilité de se poursuivre, de s'ouvrir à d'autres personnes, d'embrasser une gamme plus large de situations, de s'enrichir de nouveaux événements, de nouveaux

problèmes à affronter ensemble. Le dialogue semble inscrit dans la culture du groupe : « *Ici, il faut poser le problème sur la table, permettre à chacun d'intervenir, même si tu penses que tu sais et lâcher prise, et puis prendre la décision collective.* » (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté). Ce qui implique parfois le maintien d'un flou organisationnel qui peut parfois arranger les acteurs : « *Quand c'est flou, quand un projet n'est pas très bien cadré, avec pas vraiment le qui fait quoi alors tu peux t'incruster au projet et tu peux en sortir aussi, cela te donne plus de liberté.* » (Melle G., 27 ans, RRH, 3 ans d'ancienneté).

- La discussion implique la **mise à distance et la réflexivité**. En participant à la discussion, les acteurs représentent leur activité et celle des autres par des « *signes* », des éléments de langage, cela leur permet de créer une distance entre leur activité et eux-mêmes et leur donne les moyens de faire retour sur leur propre activité, d'en parler, d'y réfléchir : **le travail devient objet de réflexion et de débat**. Nous avons pu constater que cette mise en discussion du travail, cette activité collective réflexive, est inséparable de la préservation de la santé et du bien-être au travail. Et quand l'acteur se trouve privé de l'accès à ces espaces de discussion, sa santé se trouve rapidement mise à mal comme en témoigne cette cadre victime d'un burnout peu avant notre entretien : « *Moi je ne me rendais pas compte en fait que j'étais toute seule. (…) Mais à un moment on s'épuise en fait. Au départ j'étais super créative, j'ai fait plein de trucs, et puis à un moment je n'y arrivais plus, j'étais fatiguée. Et puis quand tu n'as aucun regard des autres sur toi pour savoir si ce qui tu fais c'est bien ou pas, c'est très dur.* » (Mme C., 45 ans, Responsable des opérations, 2,5 ans d'ancienneté).
- Enfin elle suppose une **histoire partagée en train de se faire**, une « *architecture narrative* » [1] du projet ou de l'idée qui, par sa portée, dépasse la simple discussion « *de café du commerce* ». La personne qui s'investit dans ces espaces de discussion est à la fois elle-même, avec ses valeurs, ses convictions, ses pensées, ses émotions mais aussi une personne sociale qui assume un rôle dans cette histoire partagée en train de se faire. La discussion s'insère dans une activité en devenir, avec son poids propre d'objectivité lié au contexte socioprofessionnel qui dépasse le caractère limité d'un dialogue intersubjectif déconnecté de tout contexte organisationnel. Le DG témoigne de cela : « *Pour que les gens t'accompagnent, (…) comme le verbe est important il faut former un discours, et ça se travaille sur les faits.* » (M. C., 47 ans, DSI, 3 ans

[1] Nous empruntons ce terme à O. D'Herbemont (2012).

d'ancienneté).

Après avoir décrit le fonctionnement de ces espaces de discussion dans lesquels l'activité réelle et ses enjeux sont mis en débat, nous allons analyser dans la section suivante les conditions d'institutionnalisation de ces espaces de discussion dans l'organisation.

B. Les conditions de l'institutionnalisation des espaces de discussion

L'inscription des espaces de discussion dans la pratique quotidienne de l'organisation du travail de BEL a été facilitée par plusieurs facteurs. D'abord, la culture entrepreneuriale de l'organisation qui valorise les discussions directes ce qui avait déjà été mis en évidence par Mintzberg (1971) et se trouve valorisé par le DG qui prône une culture du dialogue et de la discussion et encourage la coopération pour éviter que ne s'instaure un système de « *baronnie* », de « *silo* » : *« Les mecs vous n'êtes pas en concurrence, je vous aime tous, ne faites pas chier, faites des trucs ensemble vous serez encore meilleurs.* » (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté). Ensuite, une culture de la maison mère de BEL qui repose aussi sur des valeurs mutualistes où on a tendance à prendre des décisions collectives après un processus de discussion qui prend un certain temps.

Le deuxième facteur est la proximité physique de l'ensemble des acteurs dans la même tour sur deux plateaux qui sont largement organisés en open space. Ce qui facilite également l'émergence d'espaces de discussion : *« On est à 120, il y a une énergie dans le truc, le call-center est à côté, tout est là. Tu fais un tour du truc et tu croises 80 bonshommes et tu descends tu en vois encore 40. »* (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté). L'open space généralisé, s'il présente l'inconvénient de générer des nuisances sonores, présente cependant l'avantage de faire partager aux personnes le même espace, facilitant la communication orale directe : « *cela permet que les gens se connaissent entre eux, qu'ils se parlent, se côtoient, discutent, comme cela même s'il peut y avoir des tiraillements, ils sont tassés, légers, souples.* » (M. D., 40 ans, DRH, 3 ans d'ancienneté). Ce que résument les propos de cette cadre responsable du développement des ressources humaines : « *Le bien-être pour moi est relié au lien fort qu'il y a entre les personnes. Et je pense que c'est créé par la proximité et l'open-space parce qu'au final tu peux créer des liens d'amitié avec quelqu'un qui est sur même plateau que toi alors que dans une entreprise lambda tu ne l'aurais pas connu parce qu'il était trois étages au-dessus dans un bureau fermé.* » (Melle G., 27 ans, RRH, 3 ans d'ancienneté).

Le troisième facteur ce sont des espaces emblématiques tels que l'espace café dans lequel café, thé, chocolat, corbeilles de fruits etc. sont offerts, instituant un lieu de rencontres et de convivialité à l'intérieur de l'entreprise où des échanges plus informels peuvent avoir lieu. Un espace avec des poufs de couleurs existe également mais il se trouve dans un couloir… entre le bureau du DRH et celui du DG. Enfin un restaurant d'entreprise de qualité permet aux salariés de partager ensemble leur repas sans avoir à sortir de la tour. Ces différents artéfacts permettent aux acteurs de s'investir dans des espaces de discussion à l'intérieur de l'entreprise. On peut dire qu'une telle structuration des espaces de travail, au sens géographique et matériel, participe à un processus de légitimation des espaces de discussion, comme si elle signifiait aux acteurs : « *Ici, il est de bon ton de se parler.* »

Nos observations aussi bien que les propos recueillis par les acteurs tendent à confirmer la « *loi de proxémie* » de Moles et Rohmer (1972) posant l'espace de discussion comme un « *espace qui crée du lien* » entre les acteurs. Celui-ci leur permet de mettre en commun un gisement de ressources et de compétences pour bien exercer leur activité et préserver leur santé et leur bien-être au travail.

Enfin la culture managériale de BEL met en valeur des notions telles que l'*écoute active*, la communication, la transversalité, le *mentoring*, le *coaching*, la valorisation des réussites individuelles et collectives… Le DG et le DRH accordent une attention particulière lors des recrutements aux qualités de communiquant des candidats, la communication est encouragée, l'entreprise a recours au coaching et au mentoring interne et externe pour accompagner leurs cadres dans leur prise de fonction. Or la mise en œuvre de ses pratiques managériales génère en elle-même des espaces de discussion. Enfin, la recherche-intervention et l'action de formation au management durable que nous avons conduites au sein de BEL ont également pu contribuer à l'institutionnalisation des espaces de discussion au sein de l'entreprise en remettant le travail au cœur de l'activité managériale.

Nous allons voir dans la section suivante, que le management joue un rôle majeur dans l'émergence et la facilitation de ces espaces de discussion en tant que levier de construction du bien-être au travail.

1.2. Un management qui privilégie les espaces de discussion en articulant leadership transformationnel et comportement organisationnel assertif

D'emblée M. C., le Directeur Général annonce la couleur : « *S'il me faut des piliers, c'est-à-dire de vrais experts de leur métier, il me faut aussi des gens capables d'être de vrais leaders. C'est le mot que je préfère, même s'il est un peu galvaudé. Pour moi, c'est à la fois quelqu'un qui donne le pouvoir dès lors qu'il estime que la personne à laquelle il le donne peut en faire quelque chose, qui n'hésite pas à s'effacer pour le développer.* » Le modèle privilégié par l'organisation est celui d'un leadership porteur d'une vision partagée[1]. Le Directeur Général le répète souvent à ses managers « *Je ne t'ai pas donné un pouvoir de petit chef mon gars, je t'ai donné le pouvoir de toi-même développer les autres.* » Cette logique de développement personnel et professionnel est porté par la direction générale et appuyée par un volet RH en voie de structuration. La promesse faite au salarié est de se développer professionnellement en fonction de sa propre vision de son devenir.

Ainsi la direction joue la carte du groupe avec un discours tourné vers le développement des Ressources Humaines :

« *On est au sein du [Groupe C], tout ce que je peux faire pour vous, c'est que vous rentrez à un moment de votre carrière où ça vous plait d'être chez nous, et que vous en sortiez et que vous ayiez une valeur marchande qui s'est améliorée. Vous avez acquis des compétences, un style, et vous pouvez vous reprojeter dans le groupe.*» (M. C, 50 ans, DG, fondateur).

Le DG et le DRH favorisent une vision biographique du travail qui inclue la dimension de développement professionnel impliquant une extension de la liberté professionnelle de chacun en les invitant à cultiver leur réseau, à s'engager dans une clarification de leur projet professionnel. Le discours de développement des RH, formulé par le DG et relayé par les managers de proximité, consiste à dire que chacun est là pour se développer professionnellement en fonction de sa propre vision de son devenir.

[1] Nos travaux d'étude des liens entre style de leadership et bien-être au travail s'inscrivent dans la suite de nombreux travaux empiriques (cf. notamment la revue de 3 décénies d'études empririques sur le sujet faite par J. Skakon, K. Nielsen, V. Borg et J. Guzman (2010).

Ce discours s'incarne également lors des entretiens annuels d'évaluation, il semble qu'il donne aux salariés une possibilité de prise sur leur devenir et ouvre une perspective de mobilité à l'intérieur de l'entreprise et au sein du groupe.

Ses observations nous conduisent à la proposition P10:

Proposition P10 : A travers des espaces de discussion centrés sur l'activité et les bonnes pratiques, les salariés entretiennent la qualité de leur expérience de travail et participent à la construction d'un *"bien-faire"* son travail et d'un bien-être durable.

Nous avons pu observer que la construction de ce bien-être passe est avant tout un processus qui met en jeu la personne et son environnement et qui passe par la construction psychosociale d'un développement professionnel. Nous avons constaté qu'il s'agit d'un processus relationnel qui se déploie dans le rapport à autrui et plus largement à son environnement et qui passe par la médiation de l'activité, du travail réel et du développement de ses compétences professionnelles. Comme le résume très bien Melle G., Responsable des Ressources Humaines pour qui *« le bien-être est relié au lien fort qu'il y a entre les personnes »*. De nombreux entretiens vont dans le sens d'une composante relationnelle du bien-être au travail à BEL et d'une qualité perçue de l'expérience de travail. Cela confirme notre acception interactive du bien-être au travail comme un processus de co-production entre la personne et son environnement. Ce résultat apporte une justification supplémentaire qui légitime notre parti-pris de porter attention aux interactions et aux situations de travail en nous focalisant sur les espaces de discussion centrés sur le travail.

1.2.1. Un management qui encourage l'adaptabilité et la créativité de l'agir

BEL est une entreprise en croissance qui se veut innovante sur son métier, le discours de la direction générale comme celui de la DRH affirment que c'est dans le travail que se construisent les possibilités de développement professionnel. L'expérience de travail au sein de BEL, qui est souvent qualifiée d'*intense, exigeante, stimulante,* devient un élément décisif du développement de capacités professionnelles et d'*« amélioration de la valeur marchande »* du collaborateur qui voit son adaptabilité, sa créativité et sa capacité à la prise

d'initiative mis à l'épreuve et potentialisés.

Si l'expérience de travail au sein de BEL est intense, parfois même source de stress ou de souffrance, il semble que les acteurs s'accordent pour dire que c'est également une épreuve dont on sort grandi :

« *BEL ce n'est pas tout ou rien. Les inconvénients ou les problèmes génèrent des avantages. C'est pour cela qu'au final tu arrives quand même à t'y retrouver. (...) C'est vraiment une entreprise particulière. C'est une entreprise où ta souffrance t'apporte beaucoup. Tu en ressors beaucoup plus fort qu'en entrant. Tu arrives avec le recul à tirer des choses positives des moments où tu en as vraiment bavé. Pour moi c'est quand même une super expérience en termes de maturité, d'expérience métier car tu te débrouilles toute seule et il faut bien faire avancer les choses, et en termes d'expérience humaine unique que tu ne vis qu'une fois dans ta vie. C'est pour ça que je pars en confiance et qu'il y a cet attachement.* » (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté).

On retrouve dans ce témoignage l'idée d'une « *souffrance créatrice* » *versus* une « *souffrance pathogène* ». Et ce qui fait toute la différence c'est que dans le cas de la souffrance créatrice, le destin de celle-ci est de se transformer en plaisir et en expérience structurante. Cette transformation n'est pas sans rapport avec le concept de résilience[1]. Un exemple de ce processus de mobilisation de ressources managériales et organisationnelles pour sortir d'une situation difficile nous est donné par M. G., responsable de la maîtrise d'ouvrage en conflit avec son manager direct membre du CODIR avec lequel il était pris dans un huis clos managérial toxique pour lui :

« *Il savait appuyer là où ça fait mal et il le faisait. Il avait tendance à diviser pour mieux régner en soufflant le chaud et le froid et du coup on ne savait plus sur quel pied danser. (...) Il y a un mois, j'étais très mal et aujourd'hui je suis vraiment bien parce que je prends du recul et très franchement l'évènement déclencheur ça a été mon entretien annuel et cette session de management*[2]*. Pour l'entretien annuel je me suis appuyé sur P. [Directrice Marketing Communication] parce que vraiment je voulais avoir son avis sur ce que je voulais mettre et ce qu'avait mis V. pour voir si elle comprenait. Je lui ai complètement partagé le contenu de mon entretien et elle m'a énormément rassuré. En off, j'ai aussi vu la RH pour qu'elle me donne leur avis là-dessus.* » (M. G., 35 ans, Responsable de la maîtrise d'ouvrage, 2 ans d'ancienneté).

---

[1] Ce concept a été largement popularisé par B. Cyrulnik (2002). L'auteur « historique » de ce concept Rutter (1985) considère que la résilience n'est pas un trait mais un résultat adaptatif qui survient à travers un processus où sont en jeu des caractéristiques personnelles et environnementales. Nous partageons avec B. Cyrulnik l'idée de tuteur de résilience qui aide le sujet à traverser une épreuve et l'accompagne dans ce travail de « *construction d'un sens* » à sa souffrance afin d'être capable de recadrer l'épreuve en expérience structurante et celle de M. Poirot (2012) d'un processus collectif d'organisant qui favorise la résilience individuelle d'un sujet.

[2] Session de formation au management animé par un coach professionnel chercheur associé à l'IREGE qui a conçu cette formation au management durable en coordination avec l'équipe de recherche.

Ce qui a permis de sortir par le haut d'une situation délétère pour la santé, c'est de mettre fin au huis clos managérial devenu toxique en mobilisant des ressources en interne (RRH, Directrice marketing communication et même entretien avec le Directeur Général) pour avoir du soutien et de l'aide pour prendre du recul et ne pas rentrer dans une spirale de l'isolement.

Car nos entretiens confirment la théorie psychodynamique du travail de C. Dejours (1998) qui montre que « *la souffrance pathogène est une pathologie de l'isolement* ». Le sujet se laisse isoler et épuise ses ressources parfois jusqu'à la dépression, le burnout. Nous avons rencontré une personne dans ce cas à BEL que nous proposons d'analyser dans la section suivante.

1.2.2. Un cas limite de harcèlement managérial par l'ignorance

Comme contre-modèle d'un management qui privilégie les espaces de discussion en articulant leadership transformationnel et comportement organisationnel assertif, nous proposons celui d'un manager qui a eu un comportement manipulateur en isolant un cadre et en pratiquant une forme de harcèlement[1] qui, pour être insidieuse, n'en est pas moins extrêmement toxique pour la santé mentale : le harcèlement par l'ignorance et la privation de l'accès aux espaces de discussion formels (réunions, points de suivi…). Ecoutons le témoignage de cette femme de 45 ans, cadre responsable des opérations :

« *Il y a un mois j'étais très mal. Après avoir assisté à la formation au Management Durable de F., j'ai pleuré tout le week-end. Disons que sa courbe du stress m'a mise en face de moi-même. [pleure] J'aurais dû tirer des signaux d'alarme mais je ne me suis pas vue complètement tomber. Je n'ai pas vu que j'étais en train de finir à l'opposé de moi-même en fait. Et un matin, j'étais en train de me maquiller et je me suis mise à pleurer, pleurer, pleurer et je n'ai pas pu aller travailler. Déjà le soir d'avant je suis sortie du RER et je ne pouvais plus marcher. Donc je suis rentrée chez moi. Et le lendemain, c'était impossible d'aller travailler. (…) Ce n'est pas le poste, c'est la relation avec le manager. Il a pratiqué avec moi la politique de la terre brulée, il m'a complètement isolée de tout ce qui se passait dans l'entreprise.* » (Mme C., 45 ans, Responsable des opérations, 2,5 ans d'ancienneté).

[1] Cf. les travaux de M.-F. Hirigoyen (1998) qui montrent comment il est possible de *détruire* quelqu'un avec des regards, des sous-entendus, et va jusqu'à parler de « *meurtre psychique* ».

Ce témoignage illustre parfaitement cette spirale où le manager isole un collaborateur de son collectif de travail et le salarié se débat pour « *se débrouiller tout seul* », jusqu'à en épuiser ses ressources personnelles puisqu'il se laisse couper des ressources organisationnelles qu'il ne peut plus mobiliser, n'étant plus invité aux réunions. Dans ce cas, le cadre se voit en difficultés mais il banalise la chose :

« *Au bout de 3 semaines, il m'a demandé comment ça allait. Et moi j'ai dit "ça va, pourquoi ?". "Bon et bien si ça va, ça va, alors au revoir." Alors c'est là que j'aurais peut-être dû insister. (…) Je me suis dit " bon, ça doit le faire chier donc je me débrouille." (…) Moi je ne me rendais pas compte en fait que j'étais toute seule. Parce qu'avec mon équipe ça allait bien, on a réussi à faire des choses. Mais à un moment on s'épuise en fait.*» (Mme C., 45 ans, Responsable des opérations, 2,5 ans d'ancienneté).

Ce cas montre bien que, privé de la ressource d'un espace de discussion, le cadre épuise rapidement ses ressources, dans l'impossibilité de bénéficier du soutien d'un collectif de travail dont il se trouve isolé, il essaie de « *se débrouiller seul* » mais plus il s'agite, moins il y arrive, plus c'est dur, car il ne peut pas « *faire son métier* » seul, il a besoin d'être soumis au regard et à la critique de ses pairs, de ses supérieurs[1].

S'il ne peut plus travailler avec les autres, les rencontrer et réfléchir avec eux aux difficultés et aux enjeux de son activité, alors il y a un vrai risque pathogénique : le salarié isolé, coupé du collectif de travail, peut compenser un temps cette amputation, mais il épuise ses ressources et sa santé se dégrade plus ou moins rapidement :

« *Il ne me conviait à aucune réunion et quand il me voyait, toujours toute seule, et que je lui demandais "quels sont les objectifs ?" Il m'a dit "Et bien écoute, tu te débrouilles, tu n'as qu'à faire en sorte que ça marche." (…) Après, moi j'avais fixé toute une série de points hebdomadaires avec lui pour qu'on fasse le bilan et qu'on se mette d'accord sur ce qu'il se passait. Et les 2 ou 3 premiers points, il ne les a pas tenus...*» (Mme C., 45 ans, Responsable des opérations, 2,5 ans d'ancienneté).

Ce qui a également joué c'est une forme de déni de la souffrance subie, de l'anormalité de la situation et de la violence du comportement du manager chez la personne en difficulté. Selon ses propres termes, elle ne s'est pas rendu compte que ce n'était pas normal, habituée qu'elle était d'un mode de management très « *distendu* ». C'est au moment où elle s'est retrouvée *« à pleurer toute seule dans sa salle de bain* », qu'elle a réalisé qu'il y avait *« un gros problème* ». Avant elle ne s'était rendu compte de rien, même si elle se rendait bien compte

[1] Ce cas limite confirme parfaitement les travaux de Hobfoll (2001) qui montre que le sentiment d'auto-efficacité et le support social sont des ressources essentielles pour la « *maintenance de réservoirs de ressources forts* » et le maintien de la capacité de résilience du sujet face à un environnement de travail stressant.

qu'elle avait mal au dos, qu'elle était de mauvaise humeur. Sa famille et ses collègues de travail, qui la connaissaient bien, lui ont dit qu'elle était « *bizarre* » et qu'on la sentait « *complètement bloquée* ». Mais ils ont mis cela sur la charge de travail. Alors qu'elle était montée en rigidité et avait activée à plein ses mécanismes de défense en se construisant une « *véritable carapace* ». Ce cas confirme parfaitement la théorie de préservation de Hobfoll (1989, 2001) qui prédit que le sujet qui manque de ressources pour faire face à un environnement stressant a tendance à adopter une posture défensive avec l'intention de préserver le peu de ressources personnelles qui lui restent[1].

Ce qui s'est joué ici au-delà d'un cas de harcèlement par ignorance, et de « *mise au placard* » d'un cadre, c'est l'activation des mécanismes de défense du sujet et de l'organisation avec notamment d'un processus de déni, de banalisation de la souffrance, d'émergence de la peur et de la soumission accompagné d'un phénomène de dissimulation et de silence de l'organisation par rapport à ce phénomène qui a duré un an pour la personne qui a tenu en activant son système de défense - déni, *« sois fort* », somatisation, maux de dos, agressivité…- jusqu'à ce qu'elle craque en mars 2011. Il est intéressant de préciser au lecteur que cette personne a été rajoutée « *en dernière minute* » à notre planning d'entretiens car le DRH a estimé que l'espace d'expression offert par notre dispositif d'entretiens compréhensifs était de nature à soulager ce cadre en grande détresse.

On n'est pas étonné non plus que cette personne perçoive un décalage paradoxal entre les valeurs de BEL et ce qu'elle a vécu : « *Le "ensemble", il me reste en travers de la gorge.* » Elle va même jusqu'à rationaliser et légitimer son point de vue en critiquant le système de fixation d'objectifs individuels qui lui semble en contradiction avec cette valeur « *ensemble* ». Si elle se projette aujourd'hui dans un nouveau poste en dehors de l'entreprise, elle rêve d'objectifs partagés communs à une équipe, qui renforceraient la cohésion et la solidarité au sein du collectif de travail. Consciente de faire ainsi preuve d'un certain idéalisme qu'elle doit apprendre à piloter, elle pose néanmoins ce qui nous semble être un enjeu important d'une organisation et d'un système de management qui ne seraient pas délétères : la capacité du management à construire des modes d'évaluation non plus seulement individuels mais

[1] Cf. les expériences de Schönpflug (1985) et Breznitz (1983) sur les mécanismes de défense mis en œuvre par les personnes qui manquent de ressources psychologiques Ces auteurs ont montré qu'une perte de ressources importante peut conduire à une posture défensive de déni plutôt qu'à un *coping* actif : « *Greater resource loss may lead to the defensive posture of denial, rather than active coping* » (cité par Hobfoll, 2001 : 357).

collectifs, qui soient des espaces de régulation et des leviers de renforcement de la cohésion des équipes et de l'intelligence collective.

C'est le volet de formation managériale de la recherche-intervention qui semble avoir contribué à mettre en lumière certaines situations de souffrance et à entamer des actions correctrices. En tout cas c'est comme cela que le voit le directeur général de BEL :

« *F.[le consultant] nous a fait aussi sa soirée où il nous a bien secoué comme il fallait, il a secoué aussi nos managers et ça a fait du bien, ça a libéré des trucs, et moi ça m'a permis de voir des choses que je n'avais pas vu. F. a dit « il y a de la souffrance chez vos managers », à sa manière. Il envoie des skuds et après démerdez vous les gars. Et 10 jours après cette session de 2 jours, j'ai une nana qui arrive dans mon bureau, qui est responsable des opérations, qui travaille avec V. [le DSI], qui commence à me parler, et elle me dit « tu comprends je voudrais partir… » et c'est là que je lui dis, «je suis désolé, je ne te confie pas la DSI puisqu'à la limite j'aimerais bien qu'on parle de ça mais j'ai senti que cet hiver tu avais une énergie qui n'était pas stable du tout et que tu sombrais un peu. » Et là elle a fondu en larmes. J'ai su que c'était elle mais avant je n'ai pas pu savoir. V. a été insupportable. Il a fait du harcèlement par l'ignorance. C'est une saloperie. Donc il part et elle, il faut qu'elle se reconstruise. Et elle va aller se reconstruire ailleurs je pense.»* (M. C, 50 ans, DG, fondateur).

La décision a donc été prise de se séparer du DSI en question en juillet 2011. Parce que selon les propos du DG :

« *V. c'est un compétiteur, il me fallait un fou comme lui pour me créer une infrastructure en si peu de temps. Après qu'il ait fini, il est reparti en sucette car il ne sait pas gérer,… Ce n'est pas un manager des temps faibles. Alors je lui ai dit "V., il faut que tu te casses maintenant. Trouve un boulot…." ».* (M. C, 50 ans, DG, fondateur).

On voit que le volet formation-action au Management Durable de notre recherche-intervention a servi de catalyseur de prise de conscience de dysfonctionnements managériaux et organisationnels graves qui ont eu des conséquences sur la santé de salariés. Articuler une recherche-intervention avec une formation au management durable a créé un espace de réflexivité dans lequel les cadres et le dirigeant ont pu prendre du recul sur les pratiques et s'interroger sur eux-mêmes et sur leurs équipes. Nous avons ainsi contribué à développer cette posture de praticien réflexif en invitant chacun à porter un regard introspectif sur soi, sur ses besoins, ses limites en se posant « *les vraies questions* » et en évitant de tomber dans la recherche d'idées et de recettes chocs préfabriquées pour prévenir les risques psychosociaux.

De son côté, V., le DSI reconnait que « *monter une banque en un an c'est chaud, voir chaud bouillant* » et que son but était de « *monter la partie obscure des choses* » et de « *démarrer la banque sans trop de casse* ». Mais il admet qu'il y a eu « *un peu de casse après, forcément* »

et « *une gueule de bois après le démarrage* ». Il annonce :

« *J'ai donné ma démission et je pars à la fin du mois. (…) Parce que ça y est le bébé est né et après ce n'est pas mon style de rester. (…) Je suis bien payé, je pourrais rester dans mon bureau et puis c'est cool. Et avant qu'il y ait quelqu'un, au bout de trois ou quatre plans, qui vienne dire « le mec là il n'est pas un peu trop payé pour ce qu'il fait… » et d'attendre la cinquantaine. Non ce n'est pas mon truc. (…) Là je pars avec des Anglais qui ont monté un truc. C'est une autre aventure. (…). Je pourrais sucer des bites, moi ça me va bien mais voilà ! Il y a des fois c'est désagréable. (…) Il n'y a plus la pression, j'ai l'impression de m'emmerder. Vu de ma fenêtre c'est un mi-temps. J'aime opérer par grand vent. Mais quand c'est eau calme, sans vent et que tu es au moteur, c'est chiant.* » (V., 47 ans, DSI, 3 ans d'ancienneté).

S'il reconnait qu'il a un leadership fort, qu'il peut influer et donner beaucoup d'énergie en mode projet, il admet qu'il peut « *briser des vies* ». Travailler pour lui, "*il y a des personnalités qui ont du mal à s'en remettre*", selon ses propres termes. Une certaine violence transparait dans les propos de ce manager qui montre cependant une lecture très fine des enjeux de pouvoirs et de luttes d'influence culturelle au sein de l'entreprise.

Notre propos n'est pas de stigmatiser cette violence ordinaire mais plutôt de montrer comment les organisations telles que BEL peuvent devenir des « *espaces de violence* » au sein desquels un manager, qui n'est pas forcément pervers, peut contribuer à détruire narcissiquement un sujet en le privant de signes de reconnaissances[1], c'est-à-dire en l'ignorant, en ne lui adressant plus aucun retour direct sur son travail, en évitant de lui donner le moindre *feed-back* appréciatif ou critique sur sa contribution dans l'atteinte des objectifs de l'unité.

Selon lui, la culture organisationnelle entrepreneuriale de BEL est en train de se bureaucratiser, ce qui n'est pas un gage d'efficacité :

« *On passe d'un extrême où boum tu y vas il y a des voies d'eau tu écopes, à un truc perfectionniste à la française, et village gaulois, avec des silos qui se sont formés. (…) Ce que tu faisais avant en une semaine, maintenant il faut 6 mois.(…) Et donc moi j'en arrive à avoir une réunion où tu as 19 personnes autour de la table et tu sors avec une demi-décision qui est remise en cause dans les réunions qui suivent.* » (V., 47 ans, DSI, 3 ans d'ancienneté).

[1] Pour une définition de ce concept d'Analyse Transactionnelle, on peut se référer à Steiner C.M. (1978), L'économie des signes de reconnaissance, *AAT* n°5, pp. 16-21

Si nous reprenons nos notes prises à l'issu de l'entretien avec ce manager, nous avions noté que cet homme nous donnait l'impression de « *s'épuiser à fuir en avant, à courir après le dépassement de ses limites* ». Avant d'être rude avec les autres, il apparaissait très rude avec lui-même :

« Il y a eu des moments où j'avais une sale gueule. Mon père est décédé, on a lancé la banque, le truc fuyait, on a viré des gens… Enfin c'était compliqué quoi. C'était très chaud,.(…) le burnout je ne suis pas passé très loin. Mais j'ai une bonne résistance. » (V., 47 ans, DSI, 3 ans d'ancienneté).

Le sujet semble relativement coupé de ses émotions, il ne semble pas avoir vraiment accès à ses états d'âme[1] qu'il a tendance à dénier. Notre interprétation de ce cas limite nous conduit à formuler penser que pour pouvoir expérimenter un état de bien-être au travail, il est nécessaire pour le sujet d'oser se connecter à ses états d'âme, à ses flots d'affects car sinon le sujet a tendance à établir un clivage au niveau émotionnel et à se couper de ses émotions, en activant son système de défense.

C'est bien ce que nous avons constaté qu'il s'est passé dans cette situation limite. Nous allons montrer dans la section suivante l'importance de ces « *interstices de réflexivité* » dans lesquels les acteurs peuvent ralentir le rythme et prendre le temps d'expérimenter un espace de critique et de réflexivité.

1.2.3. De la nécessité de ralentir et de créer des interstices de réflexivité et/ou de critique sur le travail

Selon la définition du bien-être que nous avons retenue (cf. Chapitre 3) vivre en état de bien-être c'est à la fois prendre du plaisir dans ce que nous faisons et prendre conscience que ce que nous faisons fait sens pour nous. Cela nécessite de prendre le temps de s'arrêter, de digérer, de perdre du temps pour imaginer, pour penser, pour scruter en profondeur ce que nous fait vivre une situation professionnelle. Le travail doit permettre de se ménager ces temps de respiration, de soi à soi, d'une part, et de soi à l'autre, si nous en avons envie. De plus ces temps de répit qui permettent aux acteurs de se ressourcer sont aussi des temps au

[1] Pour une définition intéressante de ce concept, on peut lire C. André (2003, 2009).

cours desquels ils peuvent exercer leur capacité d'imagination, de réflexion et de critique constructive, de questionnement du réel organisationnel.

Le directeur général de BEL a témoigné d'un niveau de bien-être à 7-8 sur 10. Pour lui, ce qu'il fait a du sens, il est en train de réaliser une vision :

« *Dans la configuration actuelle, je suis en train de fabriquer quelque chose, et ce qui est plaisant c'est que l'idée originelle, que j'ai écrite sur mon petit carnet pendant quelques mois, je veux la voir se réaliser. Ou bien je suis complètement à côté du truc, ou bien ça va vraiment être sympa.* »

Il affirme aussi ménager ses ressources personnelles et savoir ralentir pour préserver son bien-être sans se faire violence :

« *J'ai dit à tous les managers "vous devriez passer une demi-journée par semaine à ne rien faire." Les mecs me regardent : "Ce n'est pas possible. On a trop de travail." – "Et bien, réfléchis. Est-ce que ton travail tu le fais parce que les autres ne le font pas ? Est-ce que c'est à toi de le faire vraiment ? Passe une demi-journée et comme ça tu peux t'occuper de ton équipe, des process qui ne vont pas bien. (...)" A des moments, je fais ma petite popote, je range tout, je prends des notes, je reprends mes vieux carnets et puis je reprends des idées et à la fin je suis boosté à mort.*» (M. C, 50 ans, DG, fondateur).

Ce propos va complètement dans le sens de l'approche du *slow management* qui recommande que « *chaque semaine, les responsables doivent savoir se ménager du temps, en dehors des réunions, en dehors des appels téléphoniques, en dehors de la réception et de la lecture des e-mails, pour réellement comprendre ce qu'il y a dans la tête des hommes et des femmes qu'ils dirigent ; du temps pour les écouter, du temps pour apprendre, du temps pour enseigner*. » (Steiler, Sadowski, Roche, 2010 : 63).

Le bien-être au travail passe par cette capacité des managers à se rendre présents, visibles et disponibles pour leurs collaborateurs[1]. Il passe également par la capacité à exercer une pensée réflexive et à se connecter à ses ressentis subjectifs, voir à les partager avec ses pairs, si on se sent suffisamment en sécurité.

[1] On peut ici faire le lien avec le *Management By Walking Around* popularisé par Peters et Waterman (1982) à partir d'une pratique qui semble avoir été inaugurée dans les années 1970 par Helwett Packard (Packard, 1995) et qui puisent sans doute ses racines dans les travaux de K. Lewin (1946, 1959).

Les entretiens que nous avons conduit confirment le fait que le bien-être au travail passe par la capacité qu'a le salarié de s'exprimer et de se faire entendre dans sa subjectivité par rapport à la situation et aux enjeux qui sont les siens.

Au terme de cette section, nous voudrions insister sur l'une des caractéristiques du management de BEL qui nous semble être de maintenir et d'animer ces environnements de travail très ouverts où il y a une vraie proximité entre les collaborateurs et avec les managers.

Nos observations sur le terrain nous conduisent à penser que les espaces de discussion doivent être structurés afin de ne pas être seulement des « *coussins compassionnels* » ou des espaces de divertissement déconnectés du travail. Nos travaux et nos convictions rejoignent en cela parfaitement les travaux de P. Conjard et S. Journoud (2012) qui proposent d'"*ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail"*.

L'open-space présente des avantages en termes de proximité, de connaissance mutuelle et d'interactivité immédiate en prise directe avec la situation de travail réelle. Mais il est aussi source de nuisances et de stress[1]. Ainsi nous avons eu plusieurs témoignages allant dans le sens d'une impossibilité de se concentrer, d'une absence d'intimité, d'interruptions incessantes qui empêchent de réaliser une tâche nécessitant un peu de réflexion etc.
Une réflexion intéressante a également été portée à notre attention par la responsable des ressources humaines :

« *Avec l'open-space, tu entends tout, tu vois tout. Tu vois tout mais tu ne comprends pas tout, alors tu psychoses parce que tu ne veux croire que ce que tu as envie. Le fait que tu ais des bureaux transparents, le fait que tu voyais P. [DRH] avec un autre membre du bureau, tu te disais « ils vont virer quelqu'un ». Dès que tu voyais A. (PDG) débarquer… Les gens se faisaient des films aussi. (…) Ce sont les limites de la transparence.* » (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté).

Autre témoignage du responsable de la maîtrise d'ouvrage qui déclare une forme d'empêcher de bien travailler à cause de l'organisation en open space :

« *Je n'ai pas de bureau et les open space génèrent cette sollicitation systématique parce que mes collaborateurs sont autour de moi. Tous les gens viennent me voir et donc du coup quand on a un bureau dont la porte est fermée quand on a besoin de bosser deux heures, on peut toquer la porte, mais ça veut dire je m'isole. Là je ne peux pas m'isoler, c'est impossible. Même si je dis "non pas maintenant", j'entends les conversations, ce n'est pas confortable, je me fatigue et je n'arrive pas à*

[1] Comme l'ont montré d'autres recherches (cf. entre autre : Des Isnard et Zuber, 2008 ; Bénion, 2011).

me concentrer. » (M. G., 35 ans, Responsable Maîtrise d'ouvrage, 2,5 d'ancienneté).

La transparence des bureaux en verre, réservés uniquement aux sept membres du CODIR et la généralisation de l'open space crée un espace de travail où il n'est pas possible de se soustraire aux regards des autres à l'intérieur de l'entreprise[1]. Ainsi, il est caractéristique que l'entreprise met un espace détente avec des poufs de couleurs dans un grand couloir qui se trouve juste entre le bureau de verre du DG et le bureau de verre du DRH… De même l'espace café n'est pas isolé mais se trouve au milieu du plateau d'appels des conseillers de clientèle, ce qui ne permet pas une vraie coupure pour ces derniers et constitue une nuisance sonore de plus. Quant à la console de jeu, récemment installée, elle se trouve dans l'espace café, à porter de vue et d'écoute des superviseurs et des téléconseillers. Ce qui ne va pas sans créer quelques nuisances sonores. Ainsi ce chargé de clientèle témoigne que parfois il a du mal à entendre et à parler à son client car… « *[il] est gêné par son collègue qui joue à la Wii dans l'espace détente qui n'est pas séparé du plateau d'appels* ». (M. X., Conseiller relation client, 35 ans, 1 an d'ancienneté). Plusieurs personnes rencontrées formulent la demande d'un espace de détente qui soit clairement séparé de l'espace de travail afin de ne pas contribuer à accentuer le niveau sonore au sein d'un open-space qui est déjà relativement bruyant et source de perturbation pour la concentration.

Par ailleurs, l'espace ouvert amène un autocontrôle du système. Chacun, étant sous le regard de tous les autres, va être conduit à une espèce d'autocensure de ses comportements pour se conformer aux règles plus ou moins implicites du groupe. Il est des espaces plus protégés sur le plateau d'appel, loin des regards des superviseurs comme le décrit très bien M. R. conseiller client « *conquérant* » :

« *Quand est au Sud du plateau, on est loin du regard des managers et on peut raconter des bêtises et décompresser entre deux appels, c'est plus détendu et tu ressens moins la pression. De l'autre côté, tu as le N+1, le N+2 et c'est plus discret. On tourne tous les 6 mois. En tant que conquérants, on était tout au bout pour passer les appels sortants, et l'ambiance était plus cool, car on pouvait faire des blagues entre deux appels.* » (M. R., 36 ans, Conseiller Client « Conquérant », 2,5 ans d'ancienneté).

Une autre anecdote symptomatique au sujet de cette autocensure nous a été rapportée par plusieurs personnes concernant les horaires de départ du travail. Melle G., la responsable des RH rapporte que la formation au management durable a été l'occasion pour les gens d'une

[1] Ce qui n'est pas sans rappeler le panoptique de M. Foucault (1975).

prise de conscience qu'ils partaient trop tard. Elle précise d'ailleurs que la mise en place des nouveaux horaires s'est faite grâce aux nouveaux collaborateurs qui ont eu tendance à adopter des horaires de bureau classique dans le milieu bancaire – avec un départ vers 18h30–19h. Alors que les anciens avaient été « *formatés* » pour prolonger leur présence au travail jusqu'à 20h–21h. Le témoignage suivant synthétise un certain discours que nous avons rencontré chez les « *anciens* » : « *Quand on était en mode projet, si tu sortais à 19h ça donnait presque l'impression que tu trahissais le projet. Les regards. (…) Tu culpabilisais de partir à 19h.* » (Mme M., 35 ans, Manager Marketing Communication, 2 ans d'ancienneté).

En même temps, cette architecture transparente, ouverte et ramassée ne présente pas que des inconvénients, elle est aussi source de liens de solidarité entre les individus et facilite la communication interpersonnelle et le partage d'information en prise directe avec la situation de travail réelle. Donc cela permet aussi de partager des ressources et d'avoir à proximité de soi des personnes qui peuvent être en soutien. Cela contribue à créer un « *lien fort* » entre les personnes qui combine affinité personnelle et compatibilité professionnelle.

Le management à BEL est un management qui privilégie les espaces de discussion et la proximité, facilité en cela par une ligne hiérarchique très aplatie avec au maximum deux niveaux (managers de proximité) entre l'opérateur de base et le membre du CODIR et une politique de la porte ouverte avec une grande accessibilité du directeur général et des membres du CODIR.

Cela se traduit par les verbatim suivants :

- « *J'ai essayé de développer des managers qui eux-mêmes vont pouvoir grandir en ayant tous les outils pour se développer eux même, bien se connaitre et faire du bien autour d'eux, si c'est possible. Donc supprimer les trucs de petits chefs.*» (M. C, 50 ans, DG, fondateur)
- *« P. [Directrice Marketing et communication] est là pour m'ouvrir les portes, et non pas pour parler à ma place, parler en mon nom, parler en mon expertise, elle n'est pas là pour me dire si ce que je fais, c'est bien ou pas bien. Elle est là pour me faire accoucher de ce que je proposerais, et en même temps, je ne suis pas toute seule, (…), au contraire, je collabore avec des gens qui ont d'autres expertises, et il faut que j'apprenne à faire en sorte que ça devienne riche. »* (Mme M. 35 ans, Manager Marketing Communication, 2 ans d'ancienneté)

Ce qui semble fonder le style de management de BEL c'est une certaine franchise dans le dialogue entre les gens : « *Quand on a à se dire merde on se dit merde, et on n'attend pas que la situation pourrisse.* » (M. C., 30 ans, informaticien, 2 ans d'ancienneté). La culture dialogue est présente :

- *« Avec mon manager, on fait des points individuels tous les trois mois pour faire une*

rétrospective sur tout ce qui a été fait, ce qui s'est bien passé, ce qui ne s'est pas bien passé, les axes d'amélioration. » (M. P., 35 ans, cadre DSI, 2 ans d'ancienneté)

- « *On peut dialoguer aussi facilement avec le N+1 ou le N+2 qu'avec le collègue d'à côté, ça c'est important, et ce qui est primordial c'est que les gens se voient. Le fait qu'on soit, d'un point de vue physique, dans le même endroit, l'open-space, a une conséquence vraiment non négligeable.* » (M. C. 30 ans, informaticien, 2 ans d'ancienneté).

Ces témoignages qui ont été récurrents dans nos entretiens tendent à confirmer notre proposition P2-L faite au chapitre 3 :

Proposition P2-L : L'émergence et le maintien d'espaces de discussion au travail passent par la satisfaction de trois conditions : la proximité physique et fonctionnelle, la confiance et la durée.

Après avoir décrit les spécificités managériales de BEL, nous allons dans la section suivante présenter plus spécifiquement les résultats du volet formation-action de cette intervention qui visait à mettre en œuvre un management durable du bien-être au travail.

2. Vers un management *salutogénique*

L'objectif de cette section est de rendre compte des caractéristiques d'un management « *salutogénique* » et des résultats du volet formation-action visant à potentialiser les ressources managériales – en termes d'outils et de posture – ainsi qu'à renforcer les collectifs de travail et la dimension réflexive de l'organisation. Dans un premier temps, nous présenterons les caractéristiques d'un management salutogénique, puis dans un second temps nous traiterons de la formation au management durable qui s'est déroulée sous forme de séminaires de deux jours au cours du premier semestre 2011 et des ateliers de supervision et de partage de « *bonnes pratiques* » qui ont eu lieu en octobre et novembre 2011.

2.1. Les caractéristiques d'un management salutogénique

Nous avons systématiquement posé la question sur les caractéristiques du « *manager idéal* », celui qui prendrait soin du bien-être de ses collaborateurs et de la performance du collectif, aux personnes que nous avons rencontrées. Même si cette question peut sembler naïve, elle présente l'intérêt d'ouvrir le champ des possibles et de stimuler l'imaginaire des

sujets. La synthèse des résultats nous conduit à retenir 6 fonctions qui constituent les dimensions d'un management « *salutogénique* ». Nous proposons une synthèse de ces six fonctions dans le tableau 30 suivant.

Dimension	Définition et verbatim
Diriger	Il s'agit de fixer des buts et des objectifs clairs pour que chacun puisse prendre des initiatives dans de bonnes conditions en ayant des limites claires. Cela va de la fixation au contrôle des objectifs. Cela passe aussi par la coordination de l'effort collectif pour qu'il ait plus de sens que des efforts déconnectés les uns des autres. *« A [DG] lors des CODIR présente des projets et chaque membre du CODIR en ressortant décline des choses différentes à ses équipes. Du coup lorsque les collaborateurs discutent entre eux, ils ont des informations discordantes alors que parfois ils travaillent sur les mêmes projets. Ils se disent "c'est quoi ce bordel !" et ils sont mal. »* (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté) *« Un CODIR qui ne donne pas des directions et des priorités claires, il ne fait pas son travail. Ça génère de la frustration chez l'ensemble des collaborateurs. »* (M., G., 35 ans, Responsable de la Maîtrise d'ouvrage) *« Le manager idéal déjà c'est celui qui explique le sens, qui montre la voie parce que si on ne sait pas à quoi ça sert ce qu'on fait ce n'est pas possible de bosser, donc voilà c'est le truc n°1, celui qui donne du sens et montre l'orientation. »* (Mme, B., 48 ans, Directrice Stratégie et Développement,3 ans d'ancienneté)
Produire	Il s'agit de se maintenir en énergie pour assurer sa production personnelle, remplir son rôle. Cela passe par gérer son temps, ses priorités et son stress. L'entreprise et son dirigeant sont très exigeants sur ce critère. *« Moi étant manager, je sais influer et donner beaucoup d'énergie en mode projet en leadership. »* (M. C., 45 ans, Responsable informatique) *« Je veux quand je pars de mon travail, que mon travail soit fini, même si je dois partir pour cela à 20h. »* (Mme A., 50 ans, Opératrice Middle Office Titres et Bourse, 2 ans d'ancienneté) *« La force de BEL c'est l'énergie et le dynamisme, il y a énormément d'énergie dans l'entreprise. Ça pulse ici. (…) d'un côté les gens ont cette envie-là. Ce n'est pas par rapport à d'autres structures une ambiance limite fonctionnariat, les horaires, (…) il y a de l'engagement et de l'envie de faire des choses, de faire avancer. »* (Mme D., 49 ans, Directrice stratégie et Développement, 3 ans d'ancienneté) *« JF [Directeur Marketing Offre et Service Client] il faut qu'il parte. (…) Ce n'est pas un mec de start-up. Il n'a pas assez d'énergie, il a recruté un peu en dessous du cut, tout le temps, (…) J'avais du mal à lui expliquer : un chef de produit il fallait que ça soit un mec sur-vitaminé, brillantissime, qu'il puisse s'accaparer des chiffres, bouffer des trucs et puis à la fin sortir une idée géniale et pas des gens qui mettaient les fils en place. »* (M. C., 50 ans, DG, fondateur)

Innover	Il s'agit d'apprendre à vivre avec le changement, apprendre à s'adapter et accompagner son équipe dans son aptitude à la créativité et à vivre les changements en développant une certaine résilience. *« Pour moi, on se définit avant tout comme une entreprise entrepreneuriale, une PME entrepreneuriale du web. Avec du coup un dynamisme, une volonté et une exigence d'innovation, pas au sens techno mais au sens innover par des méthodes, innover par des approches, être tout le temps dans la petite différence, ce n'est pas obligé qu'elle soit fondamentale tu vois mais, mais de toujours être dans la distinction. »* (Mme F., 41 ans, Responsable Marketing Communication, 3 ans d'ancienneté) « *On a beaucoup de choses à la fois à continuer à construire sur le plan de la technique, sur le plan informatique, et beaucoup d'innovation aussi à créer, en terme d'offres notamment. On est vraiment encore à l'étape du challenge en fait, donc il y a vraiment un intérêt, et une réelle motivation qui s'exprime au quotidien.* » (M. D., 41 ans, DRH, 3 ans d'ancienneté) *« On a besoin d'entrepreneurs et chacun peut entreprendre dans sa discipline. C'est un projet innovant et si on n'innove pas on aura raté. Et je voudrais que ça soit pour plein de gens une expérience excitante, qu'il y ait quelque chose ne plus, une espèce d'esprit où l'on se dit c'est spécial ici… Que sentent les gens quand ils viennent, c'est amusant. »* (M. C., 50 ans, DG, fondateur)
Traduire	Il s'agit d'une traduction qui est au moins double : d'une part redistribuer l'information stratégique pour qu'elle fasse sens pour les acteurs opérationnels et d'autre part faire remonter les enjeux et problèmes rencontrés par les opérationnels sur le terrain pour qu'ils soient intelligibles par l'équipe dirigeante. *« On est des traducteurs, hyper transversaux, un peu de politique, un peu de machin, c'est très compliqué…qui ne nécessite en revanche pas nécessairement de compétences techniques, mais des compétences de management de projet, des compétences relationnelles, de compréhension de l'autre…et une capacité à comprendre les enjeux business, les enjeux de l'activité. »* (M., G., 35 ans, Responsable de la Maîtrise d'ouvrage) *« Même si je commence à être bilingue, je ne le suis pas totalement, D. joue un rôle important de traducteur pour moi (…) Dans ce groupe, il faut poser le problème sur la table, permettre à chacun d'intervenir, même si tu penses que tu sais et lâcher prise, et puis prendre la décision collective. »* (M. C., 50 ans, DG, fondateur)
Piloter	C'est assurer un pilotage de l'activité au quotidien. Faciliter des arbitrages qui sont en cohérence avec les grands objectifs stratégiques et compatibles avec les contraintes opérationnelles. Cela passe par une aptitude à communiquer, à animer un collectif de travail sur des objectifs à court, moyen et plus long termes. « *Jusqu'à présent c'était un coup à droite, un coup à gauche, un coup devant, un coup derrière. Un pilotage à vue et quand on leur dit, ils n'ont pas cette impression-là. Donc comme nous on a ce sentiment-là, c'est que soit ça manque d'explication, ou de compréhension de notre part car un coup c'est à droite, un coup c'est à gauche. Et nous on se dit : « on ne va pas aller à droite on va attendre que ça reparte à gauche. De temps en temps, ça le fait, on va tout droit et on recule, de temps en temps ça ne le fait pas et ça donne des situations un peu compliquées, c'est stressant. Ça c'est plus notre façon de gérer…. Le pilotage est un peu comme ça, mais du coup comme il [DG] a généré de la peur dans son Codir, ils ne disent plus rien, ils ont peur.* (M., G., 35 ans, Responsable de la Maîtrise

	d'ouvrage) « *Ce qui est génial c'est que je suis le pilote de ce truc-là. (…) On va y arriver forcément. (…). Donc avec des bonnes offres on va y arriver. Simplement, quand c'est la tempête, tu t'accroches au machin, tu te ficelles, tu as ton ciré, tu n'y vois rien et tu espères que tu vas rester dans le bateau et que ça va s'arrêter et que tu vas pas casser. Mais bon il n'y aura pas de casse, je ne pense pas.* » (M. C., 50 ans, DG, fondateur)
Coacher	C'est accompagner les autres pour qu'ils puissent progresser, les aider à devenir plus autonomes, à développer leur capacité à agir et à prendre des initiatives, c'est aussi les aider parfois à résoudre des problèmes en leur apportant un soutien technique, méthodologique ou psychologique. *« Ce que j'aime faire et ce dans quoi je veux m'améliorer, c'est le coaching technique : faire partager mon expérience, qu'elle soit bonne ou pas bonne, auprès d'autres personnes pour qu'elles puissent progresser plus vite que moi j'ai pu progresser.* » (M. J.Y., 34 ans, Architecte informatique, 2 ans d'ancienneté) « *J'ai mis en place une sorte de « coaching » mais fourni par un responsable. Et j'ai demandé à ce que R. [le DAF] m'accompagne sur là où j'ai à progresser, sur ma communication. Je sais que j'ai à progresser là-dessus, sur l'image que je donne de moi-même qui n'est pas forcément la bonne parce que lorsqu'on me connait un peu on me dit "Ah en définitive tu es différent de l'image qu'on se faisait de toi !" (…) parce que je pense que tout le monde est à même de comprendre et de progresser, en tout cas la plupart des gens, si on leur explique et si on les accompagne et s'ils sentent bien que le manager est là pour les aider.* » (M., G., 35 ans, Responsable de la Maîtrise d'ouvrage) *« Ce qui est génial c'est quand tu vois les mecs se développer et qu'ils changent, qu'ils passent de la baronnie, du silo, qu'ils se lâchent(…) Après les formations, il y en a qui sont venus me voir en disant : " merde, souvent, c'est nous qui nous mettons dans le caca." Ça me plait ça parce que ça veut dire que les gens ouvrent leur chakras et se disent "peut-être qu'ensemble on peut arriver à plus…"* » (M. C., 50 ans, DG, fondateur).

Tableau 30 : Les 6 dimensions du manager salutogénique à BEL

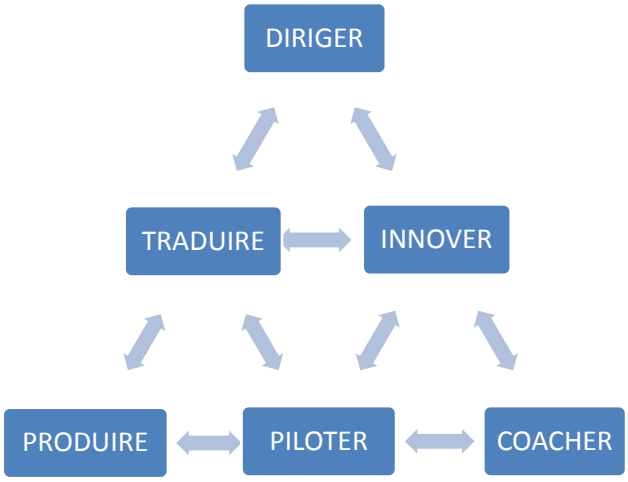


Figure 62 : les six dimensions du manager salutogénique à BEL

La figure 62 propose une représentation des 6 dimensions d'un manager salutogénique à BEL qui ressortent de l'analyse de nos entretiens compréhensifs. La première dimension semble être un truisme mais elle est essentielle dans un environnement mouvant et entrepreneurial tel que BEL.

Proposition P11 : Pour préserver son bien-être, le collaborateur a besoin d'un manager qui assume sa fonction de "*diriger*", c'est-à-dire de fixer un cap qui permet de canaliser la dynamique de changement et d'innovation permanente à BEL.

Si cette capacité à diriger est absente ou si elle devient floue ou brutale, cela provoque inévitable du stress et du mal-être :

« A. [DG] est un peu comme ça. Il peut bouger le curseur et alors quand tu es à l'arrière du bateau, tu gerbes bien partout (…). Après il faut derrière des gens qui amortissent un peu, car sinon le mec derrière il roule et il vomit partout. » (V., 45 ans, DSI, 3 ans d'ancienneté).

Les deux dimensions suivantes « *traduire* » et « *innover* » représentent des capacités attendues chez les managers : un engagement et une énergie mise dans un rôle de traducteur des enjeux et décisions stratégiques en consignes compréhensibles. Tenir le rôle de

traduction **:** c'est comprendre les enjeux stratégiques et les décliner en plan d'actions opérationnels, cohérents et porteurs de sens.

« *Pour donner envie et amener les autres il faut d'abord comprendre la stratégie de l'entreprise, il faut être capable de pouvoir la décliner, l'expliquer aux autres… »* (M. D., DRH, 44 ans). Il faut aussi être capable de remonter au CODIR les enjeux et les contraintes de l'activité réelle pour que celui-ci puisse prendre des décisions réalistes par rapport aux réalités du terrain. Le manager BEL aide à « *distiller la stratégie* » et c'est aussi quelqu'un qui « *décrypte, qui aide à comprendre* », et cela dans les deux sens, « *du sommet vers la base* » et « *du terrain vers le haut* ». Enfin, si le manager salutogénique est un manager qui traduit les enjeux et les décline en plan d'actions, c'est dans un style résolument participatif qui laisse la part belle à l'autonomie, à la prise de responsabilité et d'initiative : « *P., elle est là pour m'ouvrir les portes, et non pas pour parler à ma place, parler en mon nom, parler en mon expertise (…) »* (Mme M., 36 ans, Manager Marketing Communication, 2 ans d'ancienneté).

L'innovation est au cœur du projet d'entreprise et pour tenir et être bien à BEL il vaut mieux être « *sur-vitaminé* » car la culture du « *fonctionnariat associatif* » de la maison mère est très éloignée de celle de BEL qui se définit clairement comme une « *PME entrepreneuriale du Web* ». Le DRH n'est pas en reste dans la mise en œuvre de cette culture de l'innovation quand il s'interroge : « *Comment, en tant que DRH, faire évoluer ces conditions de travail pour qu'elles deviennent encore plus exceptionnelles, encore plus attractives, et aussi derrière bien sûr avec des gens qui vont se développer, continuer à s'engager, à donner de leur intelligence, de leurs capacités d'innovation etc… ».* Le DG, quant à lui, place l'innovation au cœur de BEL : « *chacun peut entreprendre dans sa discipline. C'est un projet innovant et si on n'innove pas on aura raté. »* Et de parler de sa volonté de faire de BEL une « *expérience excitante* ».

Les trois dernières dimensions, « *produire* », « *piloter* », « *coacher* » sont plus opérationnelles, elles sont revenues souvent dans les entretiens lorsque nous posions les questions sur les caractéristiques du manager idéal et sur les qualités attendues d'un bon manager pour être bien dans son travail…

On entend par « *produire* » le fait de participer à la mise en œuvre concrète des plan d'action opérationnels en étant présent et actif sur le terrain. Cela passe par une capacité à mobiliser ses capacités et compétences techniques dans un pouvoir d'agir concrètement investi au

niveau de projets. Pour produire, il s'agit de s'engager concrètement et de s'emparer de projets qui ne relèvent pas forcément initialement de son champ d'expertise[1].

Par « *Piloter* », nous entendons le fait de faciliter des arbitrages qui sont en cohérence avec les grands objectifs stratégiques et compatibles avec les contraintes opérationnelles. Piloter un projet, animer une équipe en articulant et en priorisant des objectifs à court, moyen et long termes.

Le témoignage de M. F., directeur financier, intégré à l'entreprise quelques semaines avant notre entretien est représentatif de ce rôle : « *Je pilote à l'oreille mon équipe c'est-à-dire que je travaille en fonction de ce que j'écoute, en sentant s'il y a un malaise, une interrogation.* » (M. F., 40 ans, DAF, 4 semaines d'ancienneté). Ce terme de pilotage est souvent apparu au cours de nos entretiens, dans la bouche des dirigeants, des managers de proximité comme dans celle des collaborateurs.

Ainsi ce responsable de maîtrise d'ouvrage de 35 ans qui n'hésite pas à affirmer :

« *On est des pilotes, des traducteurs, hyper transversaux, un peu de politique, un peu d'opérationnel, c'est très compliqué… ce qui nécessite des compétences de management de projet, des compétences relationnelles, de compréhension de l'autre…* » (M. G., 35 ans, Responsable de la maîtrise d'ouvrage, 2 ans d'ancienneté).

Par le terme « *coacher* »[2] nous voulons signifier le fait d'accompagner les autres pour qu'ils puissent progresser, les aider à devenir plus autonomes, à développer leur capacité à agir et à prendre des initiatives, c'est aussi les aider parfois à résoudre des problèmes en leur apportant un soutien technique, méthodologique ou psychologique.

Ce terme est apparu avec celui d'*accompagner* ainsi que la notion de *« vraie proximité avec*

---

[1] On notera que cette dimension se rapproche de la notion américaine de « *Manager as a completer* » théorisée par W. Schutz (1961).

[2] Pour une définition du coaching nous renvoyons le lecteur à celle de Lenhardt (2006) : « *Le coaching est une aide apportée dans un accompagnement d'une personne ou d'une équipe, dans une situation personnelle ou professionnelle, et qui consiste à aider cette personne ou cette équipe à trouver des solutions à ses problèmes ou à sa situation, ceci dans une perspective de développement durable et global.* » (Lenhardt, 2006 : 5-6)

les collaborateurs ». Ainsi ce cadre qui s'empare des conseils lus dans un petit ouvrage offert par un consultant coach[1] qui décide de demander un « *coaching* » à un membre du CODIR pour être accompagné sur sa communication et l'image qu'il donne de lui au sein de l'entreprise. Les salariés qui se sentent bien à BEL, qui est un environnement très sollicitant et exigeant, savent mobiliser les ressources organisationnelles pour trouver du soutien et de l'accompagnement qu'il soit psychologique, méthodologique ou plus simplement technique. Les managers, sauf exception, savent se montrer proches, ils sont à l'écoute :

« *Les managers écoutent les problèmes que le middle management et les collaborateurs remontent, problèmes d'organisation, qu'un projet est bloqué. Ils nous écoutent parce qu'ils voient que ça donne des résultats. (...). On ne parle pas dans le vide quand on évoque des problèmes organisationnels. Cette liberté de parole qu'on a, on l'utilise et elle est écoutée. Moi j'essaie d'être modérée. Je sais qu'en face de moi je vais avoir quelqu'un qui écoute les critiques positives ou négatives que je vais faire. Il y a cet espace que j'ai pris. (...). J'ai moins de facilité à réseauter. P. me pousse à me créer mon réseau au sein de l'entreprise. Elle me donne des conseils concrets "Va voir untel, déjeune avec untel, à l'extérieur aussi."* ». (Mme M.., 36 ans, Manager Marketing-Communication).

L'objectif de cette section a été de décrire les caractéristiques d'un management salutogénique à BEL en faisant un effort de théorisation. Nous allons dans la section suivante faire un point focal sur le dispositif de formation-action qui a constitué le volet intervention de cette recherche-intervention.

[1] Il s'agit de Franck Bourdeau (2008), enseignant au Collège de Polytechnique, auteur de *Stupeur et Management, Le Z-Leadership,* Dia Editions.

2.2. L'intervation et ses impacts sur l'organisation

2.2.1. La formation au management catalyse une prise de conscience

Les objectifs de cette formation qui a eu lieu sous forme de séminaires de deux jours en résidentiel étaient les suivants, tels que définis par le service RH :

- Trouver le **juste positionnement de l'action managériale** : renforcer le pilotage de l'activité et remettre la vision client au centre des préoccupations ;
- **Donner du sens aux actions des managers** : développer le leadership, relayer la stratégie ;
- **Développer la coopération** : renforcer la transversalité, développer l'autonomie ;
- Manager les équipes et « **être le premier RH de ses collaborateurs** ».

L'ensemble de ces objectifs a été synthétisé par la figure 63 suivante créée par les services RH comme une appropriation des contenus et messages de l'équipe d'intervenants par rapport à cette notion de « *management durable* ».

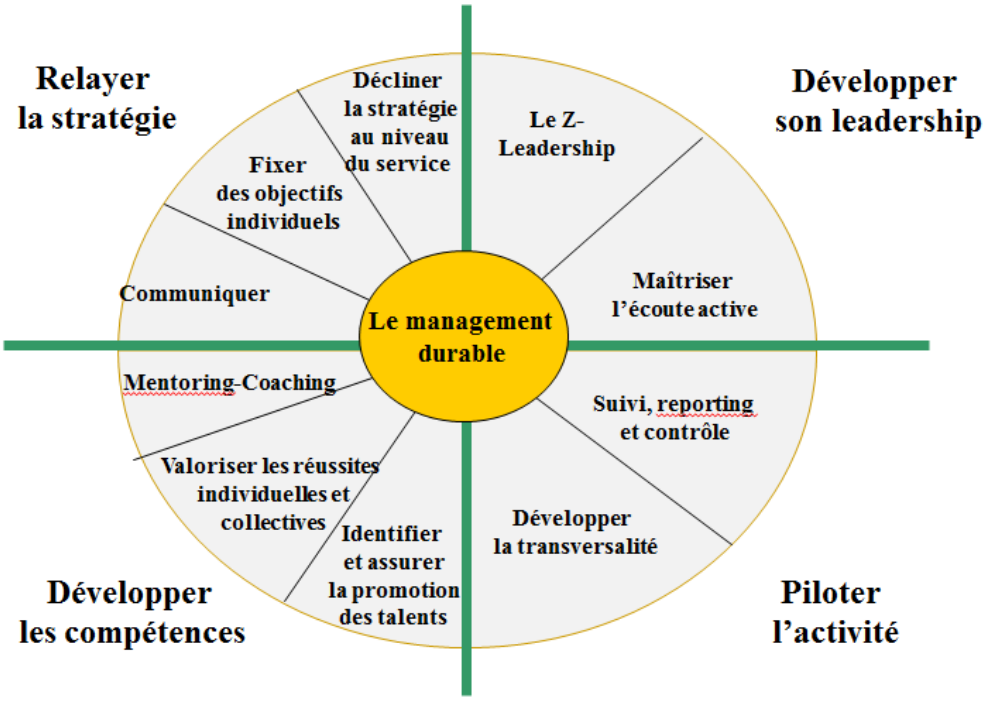


Figure 63 : Visualisation du management durable par les RH BEL

Lors de nos entretiens compréhensifs cette action de formation a souvent été évoquée comme ayant eu un rôle de catalyseur d'une prise de conscience par les acteurs d'un certain nombre de dysfonctionnements et notamment certaines situations de souffrance se sont trouvées révélées et les acteurs en question sont sortis du déni et du refoulement.

Les témoignages suivants vont dans ce sens :

- « *A la dernière session de formation il y a une personne qui a dit que lorsque F. [le consultant] avait fait la conférence au mois de mars, elle avait pris conscience des choses et s'était prise une grosse claque.(…) Cela a créé une énorme tension dans le couple car cela faisait deux ans que son mari lui en parlait et elle avait eu le déclic grâce à un animateur de formation.* » (Mlle G, 27 ans, Responsable des RH, 3 ans d'ancienneté)

- « *Quand on a eu la première session de formation, et quand F nous a montré la vidéo*[1]*, je me suis vu et là je n'ai pas été bien toute la soirée et même le lendemain. (…). Je me suis vraiment posé la question si j'étais en train de faire une dépression. Est-ce que j'y suis en burnout ? Et je pense qu'à un moment donné j'y étais parce que je ne dormais pas la nuit, j'avais mal au dos, enfin tous ces symptômes-là. J'ai passé des nuits, je me relevais, j'écrivais des mails, je bossais le week-end. (…) Cette formation m'a permis de prendre beaucoup de*

[1] Il s'agit de la vidéo sur le stress réalisée par Pascal Chauveau de l'INRS, *Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir*, (http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/audiovisuels.html?refINRS=DV%200365)

recul. » (M. V., 35 ans, Cadre responsable de la maîtrise d'ouvrage, 2 ans d'ancienneté).

On constate que cette formation a permis à l'ensemble des acteurs de la direction jusqu'aux managers de proximité en passant par les membres du CODIR de prendre conscience de problèmes psychosociaux qui étaient déniés jusque-là. A noter que les entretiens compréhensifs ont eu lieu quelques semaines après la formation et que les deux actions de recherche-intervention et de formation et ont été clairement articulées et ont fait l'objet d'une seule proposition conjointe pour plus de cohérence et d'efficacité.

En conclusion, nous dirions que cette formation a permis de sortir du déni des problèmes psychosociaux et de libérer une parole sur cette thématique du stress et du bien-être au travail. Cela a eu pour conséquence que des espaces de discussion ont émergé spontanément, autour de la machine à café, lors des pauses déjeuner etc.

Dans une seconde phase, nous avons voulu structurer ces espaces de discussion dans des « *ateliers de supervision et de partage de bonnes pratiques* » trois mois après les dernières formations dont nous allons rendre compte dans la section suivante.

2.2.2 Des ateliers de supervision et de partage de bonnes pratiques

En octobre et novembre 2011, ont eu lieu quatre ateliers de supervision et de partage de bonnes pratiques par groupe de 10-12 personnes, majoritairement des managers de proximité. L'objectif de ces ateliers était d'amorcer une *« dynamique d'entreprise auto-apprenante »* sur les pratiques managériales, de « *superviser les pratiques suite à la formation* » et de « *faire émerger les initiatives managériales* » comme les processus d'entraide managériale.

L'animation de ces ateliers a été réalisée par deux chercheurs intervenants en présence de la responsable du développement des Ressources Humaines et s'est déroulée à chaque fois en 4 temps :

1. **Les réussites** : *Qu'est-ce qui a particulièrement bien marché pour vous ?* Étude de cas. Valorisation des pratiques. Partage des pratiques. *Comment faire mieux ?*

2. **Les peurs** : *Quelles sont les situations qui les stressent le plus ou qu'ils ne voudraient pas avoir à gérer ?* Étude de cas. Partages de pratiques. *Comment faire mieux ?*
3. **Feedback et apport croisés scientifique & coaching** : Les chercheurs intervenants ont fait des apports, animé des discussions, des échanges, des débats, proposé des jeux de rôles.
4. **La dynamique managériale** : Qu'est-ce qu'ils prennent pour eux ? Comment ils vont améliorer ou renforcer leur pratique ? Quels sont leurs désirs d'actions ? (suite de leur plan d'action personnel).

Ces ateliers ont permis d'ouvrir des espaces de discussion, de délibération sur le travail en étant centrés sur la participation des personnes qui ont partagé non seulement leurs difficultés et leurs peurs mais aussi leurs « *bonnes pratiques* », leurs réussites, leurs ressources en termes d'outils d'organisation personnelle, d'outils de gestion, de règles de communication etc.

Les participants ont ainsi pu contribuer à définir comment ils voulaient travailler ensemble. Cette participation forte a renforcé leur pouvoir d'agir et le sentiment d'avoir prise sur le cours des choses aussi bien au niveau de leur activité quotidienne que de l'organisation plus générale du travail.

Nous avons pu constater que plus les personnes avaient le sentiment d'être en prise sur leur environnement de travail - qu'elles pouvaient contribuer à transformer - et plus leur niveau de bien-être était élevé. Au contraire, plus elles déclaraient être isolées ou subir leurs conditions de travail (manque d'outils adaptés, forte pression…) et plus elles témoignaient d'une absence de bien-être au travail voir d'un certain épuisement ou d'une souffrance avérée.

De ce travail en ateliers a découlé la réalisation d'un « *Mémento du manager BEL* » [1] de 65 pages comprenant des fiches outils qui synthétisent les outils discutés et mis en place lors des ateliers ainsi qu'un certain nombre de règles d'hygiène relationnelle ainsi que des principes pour développer une « *posture managériale* » qui soit *salutogénique*. Ce document ne vaut pas tant pour sa dimension d'outil normatif qu'en tant qu'artefact qui a fait l'objet d'une co-construction avec les acteurs. Il est une production qui résulte du travail et des discussions qui ont eu lieu lors des ateliers. Cette production été mise en forme par l'un des membres de l'équipe de recherche-intervention.

L'un des résultats de ce volet formation-action au management durable à été de proposer et de co-construire avec les acteurs une recension d'outils permettant de développer la capacité d'agir des acteurs, de conforter leurs ressources afin de leur donner les outils pour préserver leur bien-être au travail.

Il représente non seulement une valorisation des ressources existantes mais il propose une formalisation des discussions qui ont eu lieu lors des ateliers. Sa réalisation a découlé du constat que, dans toute l'organisation, les ressources sont sous utilisées et qu'il existe un manque de formalisation écrite d'un certain nombre d'outils et de règles. Il s'agissait donc de proposer un outil simple qui synthétise l'ensemble des ressources, principes et règles qui sont reconnus par les acteurs comme favorisant la préservation d'un bien-être et d'une efficacité au travail.

[1] En mars 2012, cet outil est finalisé, il est en train d'être validé par la DRH et le Comité de direction. Il est prévu une édition personnalisée sous forme d'un petit manuel qui sera distribué à l'ensemble des managers de l'entreprise.

Finalement, nous pouvons dire qu'à travers ce volet formation au management durable nous avons été guidés par deux des trois propositions faites au chapitre 3 :

Proposition P1-L :

En préservant et développant, au sein d'un collectif, son pouvoir d'agir et ses ressources, l'individu contribue ainsi à maintenir ou améliorer son bien-être au travail. Cela passe par l'investissement au sein d'espaces de discussion centrés sur le travail.

Proposition P3-L :

Les espaces de discussion sont considérés comme des outils de gestion que nous qualifions de salutogéniques dans la mesure où ils participent à la préservation voire au développement des ressources individuelles et organisationnelles en cultivant des controverses sur les règles de métier et le genre professionnel.

Ces ateliers ont eu lieu sur la base du volontariat et ils constituent une préfiguration d'espaces de discussion visant à (re)construire un bien-être et une efficacité au travail.

Conclusion du Chapitre 9

L'objectif de ce chapitre était de mettre en évidence les spécificités managériales et organisationnelles d'une entreprise où il fait plutôt bon vivre malgré un contexte très exigeant. Nous avons montré comment le fait d'intégrer la coopération et les espaces de discussion à tous les niveaux de l'entreprise pouvait contribuer à la préservation du bien-être à la condition que ces espaces de discussion soient centrés sur le travail réel.

Nous avons montré que la dynamique entrepreunariale de BEL constituait un levier de maintien en santé des acteurs à condition que les managers prennent leur place et développe ce que nous avons appelé un *management salutogénique du travail* qui repose largement sur l'animation et l'institutionalisation d'espaces de discussion centrés sur l'activité productive.

Nous résumons ci-après les nouvelles propositions auxquelles nous sommes parvenus au terme de notre enquête :

Proposition P7 : Les gens qui ressentent le plus de bien-être au travail sont ceux qui développent le plus leur pouvoir d'agir sur le milieu professionnel et ressentent un sentiment d'efficacité personnelle.

Proposition P8 : Manager le bien-être au travail, c'est permettre l'émergence et la pérennisation dans le temps d'espaces de discussion et de régulation qui permettent aux acteurs de débattre autour des contraintes, enjeux, ressources, ressorts intimes qui traversent leur activité telle qu'ils la vivent.

Proposition P9 : Les espaces de discussion que nous retenons comme vecteurs de préservation du bien-être sont des espaces où les acteurs prennent le temps de s'arrêter de produire pour « se parler » des situations rencontrées et des enjeux du travail réel en mettant en commun compétences et ressources. Ils adoptent une posture de praticien réflexif .

Proposition P10 : A travers des espaces de discussion centrés sur l'activité et les bonnes pratiques, les salariés entretiennent la qualité de leur expérience de travail et participent à la construction d'un "*bien-faire*" son travail et d'un bien-être durable.

Proposition P11 : Pour préserver son bien-être, le collaborateur a besoin d'un manager qui assume sa fonction de "*diriger*", c'est-à-dire de fixer un cap qui permet de canaliser la dynamique de changement et d'innovation permanente à BEL.

Ce sera l'objet du chapitre suivant que de décrire et discuter ce concept de management durable du bien-être à travers les espaces de discussion centrés sur le travail.

En nous appuyant sur nos observations, nous allons proposer un modèle de management durable du bien-être à l'aide des espaces de discussion qui ouvre des pistes de recherche intéressantes même s'il doit encore faire l'objet de raffinements et d'une validation empirique plus poussée. L'ambition de ce chapitre conclusif est bien de fournir un point de départ pour des travaux à venir plutôt qu'une théorie définitive.

Ce dernier chapitre a pour objet de montrer comment les espaces de discussion centrés sur le travail constituent une ressource organisationnelle précieuse pour avancer dans la mise en œuvre d'un management de la santé et du bien-être au travail.

Chapitre 10. Vers un management durable du bien-être au travail

<u>Section 1 :</u>
Un modèle de Management Durable du bien-être au travail

- Modèle de Management Durable du bien-être à l'aide des EDD

- D'un management *pathogénique* à un management *salutogénique*

- Les capacités de traduction et d'énaction au service du management salutogénique

<u>Section 2 :</u>
Rôle, mode de fonctionnement et limites des espaces de discussion dans la préservation du bien-être

- L'ouverture et le dialogue pour prendre soin collectivement du travail

- Les EDD : espaces de régulation, de traduction, d'énaction et de *sensemaking*

- Vers un *design* de l'architecture d'espaces de discussion *salutogéniques*

« Le Management a semblé l'ultime étape de l'occidentalisation du monde. Ficelé par les propagandes, comptabilisé par l'économie, coupé en morceaux par la science, l'humain demeure cette « Chose que je suis », qui résiste, insondable, inexpugnable, horizon qui toujours se dérobe. »

Pierre Legendre (2007) – *Dominium Mundi-L'empire du management*

Ce chapitre a pour objectif de présenter les fondements, sous forme d'hypothèses, du management durable du bien-être au travail en discutant et en articulant les résultats des trois recherches-interventions que nous avons conduites.

L'enjeu est de faire la synthèse des trois cas que nous avons utilisés pour explorer notre problématique de la construction du bien-être au travail à travers les espaces de discussion centrés sur l'activité réelle.

Notre projet de recherche visait à la compréhension fine des processus de préservation du bien-être au travail sans mutiler leur complexité essentielle. Nous avons utilisé pour ce faire plusieurs grilles de lecture – les espaces de discussion (Detchessahar, 1997), la traduction (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010), l'énaction et le *sensemaking* (Weick, 1995a), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988) et la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989 2001) – s'inscrivant dans plusieurs cadres théoriques (cf. partie 1). Nous avons mobilisé trois terrains très différents et pourtant complémentaires avec, à chaque fois, une demande sociale forte centrée sur notre problématique :

1. Un Conseil Général avec une demande de diagnostic et traitement des problèmes psychosociaux dans une démarche paritaire, constructiviste et appréciative (chap. 7) ;
2. Le service technique d'une mairie qui portait une demande d'intervention visant à réduire l'absentéisme et à restaurer un climat social plus sain (chap. 8) ;
3. Une banque privée en ligne avec une demande d'accompagnement à la mise en œuvre d'un management du bien-être au travail, dans un contexte très exigeant (chap. 9).

L'objet de ce chapitre conclusif est de proposer un modèle de **management durable du bien-être au travail** à travers les espaces de discussion (section 1) et de présenter un certain nombre d'outils de gestion permettant d'avancer dans la mise en œuvre de ce management durable salutogénique (section 2).

1. Un modèle de management durable du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion

Dans les milieux du travail, sous l'influence de la conception taylorienne et néo-taylorienne, travailler et se parler ont longtemps été des activités antagonistes. Dans cette optique, se parler a longtemps représenté une activité périphérique au travail, voir un obstacle à la réalisation efficiente de son travail, car cela faisait perdre du temps. Cependant la donne s'est inversée, désormais des organisations telles que BEL, mais également des institutions publiques telles qu'un Conseil Général ou une mairie ont mis la compétence à communiquer et à conduire des projets transversaux au centre de leurs activités productives[1]. Il s'agit désormais de se parler, de débattre, de transmettre, de coopérer, autrement dit de réaliser les activités de travail au moyen du langage, grâce à l'engagement au sein de processus discursifs, grâce à la conduites de « *conversations cruciales* »[2]. Dès lors, la notion d'espace de discussion articulant « *le dire et le faire* » permet de porter un regard renouvelé sur l'organisation du travail en rapport avec la préservation du bien-être.

L'approche que nous proposons à travers les espaces de discussion qui relient l'univers de travail, le travail d'organisation, le contexte organisationnel et l'expérience qu'en ont concrètement les personnes qui travaillent, permet de poser de manière différente la question de la préservation de la santé et du bien-être au travail. Ainsi on sort de l'approche individuelle qui tend à faire porter au « *salarié-qui-ne-sait-pas-gérer-son-stress* » la responsabilité de son mal-être, on s'éloigne également de l'approche psycho-dynamique du travail, qui, si elle est fondée sur une anthropologie plus étayée, reste centrée sur la notion de souffrance au travail. Nous prenons également de la distance avec les approches ergonomiques du bien-être au travail qui ont tendance à faire des conditions de travail le facteur premier du bien-être, en mettant à l'extérieur de l'individu les causes et les ressources

[1] Comme l'on déjà montré des auteurs tels que P. Zarifian (1996), M. Detchassahar (2001), R. Thévenet *et al.* (2010).
[2] Pour reprendre le titre de l'ouvrage éponyme de K. Patterson, J. Grenny, R. McMillan, A. Switzler (2002).

qui permettent de préserver ou de développer santé et bien-être au travail.

Nous proposons dans ce chapitre de présenter un modèle de management durable du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion (1), en détaillant le rôle et le mode de fonctionnement des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail (2), enfin nous présentons les limites et les défis de ce modèle dans une troisième section (3).

1.1. Proposition d'un modèle de management durable du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion

Face à une certaine montée de diverses formes graves de souffrances dans les organisations, le modèle que nous proposons vise à articuler les notions d'*éthique de la discussion* (Appel, 1994 ; Habermas, 2003), de *pouvoir d'agir* (Clot, 2008) et la *construction de sens* (Weick, 1995a). A l'issu de nos enquêtes, nous voudrions soutenir l'idée suivante :

Le sens partagé se construit au quotidien, dans des espaces de discussion centrés sur l'expérience *réelle* de travail et ses enjeux, il passe par une réflexion éthique – en tant que l'éthique se donne pour finalité un questionnement pour développer une puissance d'agir en vue du bien –*bien-être au* travail, *bien faire son* travail et *bien-vivre le* travail-.

L'espace de discussion, centré sur l'activité réelle et ses enjeux, institutionnalisé en tant qu'outil de management, prend acte que la personne au travail est un être de parole – et non pas un simple *homo oeconomicus* – qui, pour se sentir durablement bien au travail a besoin d'être inclus dans une forme d'agir collectif qui se formule et se déploie au sein d'espaces de discussion. La construction du sens est une l'une des deux dimensions du bien-être au travail (cf. Chapitre 2). Cette activité de *sensemaking* (Weick, 1995a) passe par un « *travail narratif* » de l'individu qui tisse « *des histoires* » à partir de son vécu au travail. Ce travail de réflexivité comprend des dimensions subjective, émotionnelle et éthique. Il combine un travail à partir du réel de l'activité, d'aspects symboliques et de dimensions imaginaires (cf. figure 64).

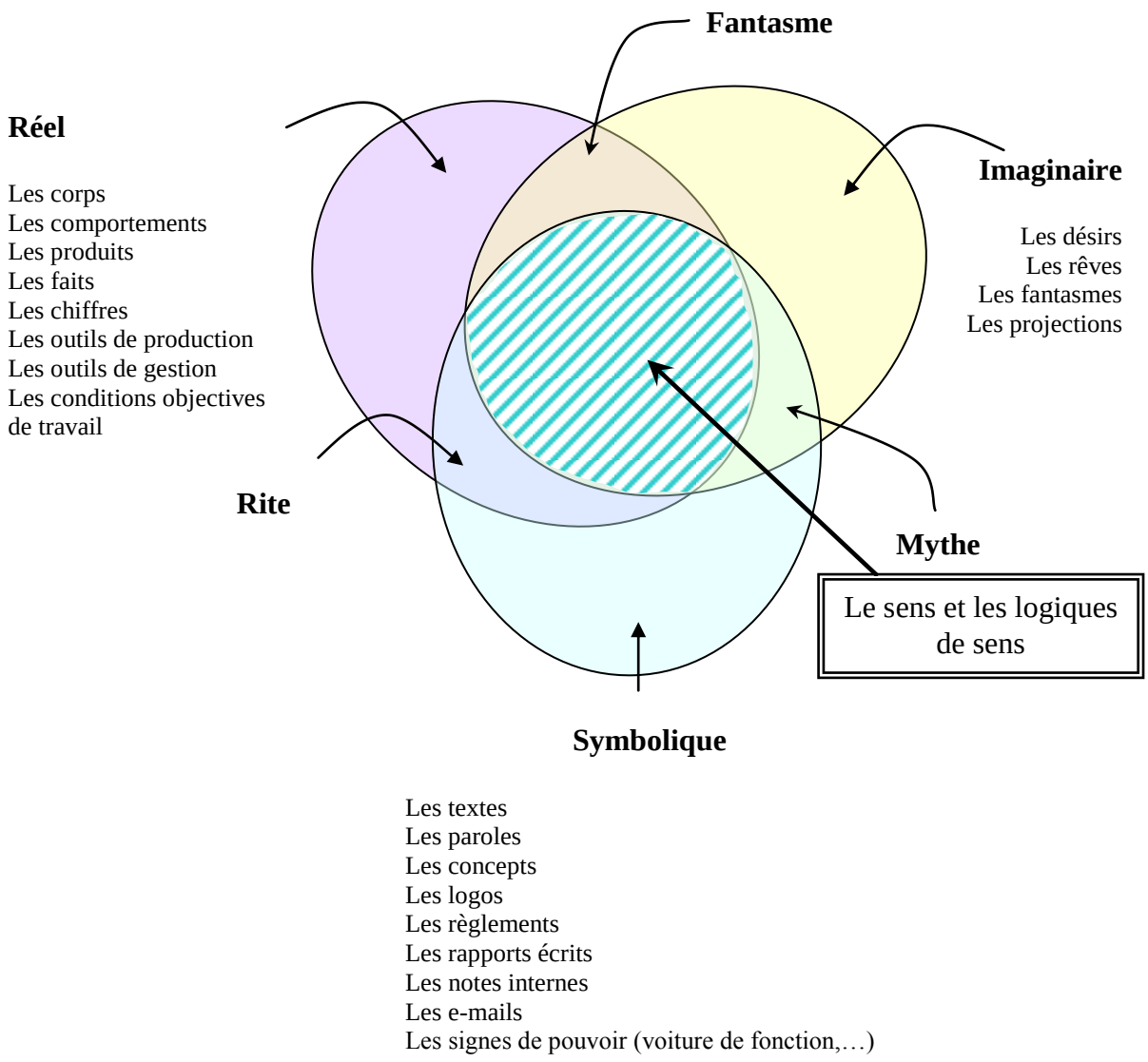


Figure 64 : Modèle Réel-Symbolique-Imaginaire de Sensemaking

Source : adaptée de Lacan (1974)., *Le Séminaire*, Livre XXII, R.S.I. et Lujan (2005)

Ce modèle est une traduction opérationnelle de celui de J. Lacan[1] (1974) pour analyser les fonctionnements et dysfonctionnements qui opèrent dans le champ du travail et *« comprendre comment se créent les sources de psychopathologie »*.

- Le « *Réel* » est ce qui existe, ce qui résiste à toute prescription managériale. Il constitue les conditions objectives de travail. C'est aussi la limite du cadre dans laquelle les acteurs se situent pour agir – qui inclut la réalité économique, financière, sociale, environnementale de l'organisation -. C'est ce réel de l'activité que nous

[1] Dans le monde des organisations, le modèle RSI a déjà fait l'objet d'une transposition opérationnelle dans l'ouvrage de G. Hubert, M. Karli et C. Lujan (2003), ainsi que dans l'article de C. Lujan (2005).

avons tenté de saisir en observant les acteurs sur nos différents terrains.

- L' « *Imaginaire* »[1] est constitué par l'ensemble des perceptions, représentations et associations d'idées qui émanent de la perception du réel par les acteurs, mais qui peut ensuite se développer de manière autonome. Cela inclut les rêves, les désirs, les projections des acteurs par rapport à la réalité.
- Le « *Symbolique* »[2] est l'ensemble des lois, des règles, des valeurs, des normes, des rôles, des statuts et des codes qui donnent des repères aux acteurs pour comprendre le fonctionnement individuel et collectif. Le « *Symbolique* » est donc ce qui permet de relier les choses entre elles. Dans la vie des organisations, il est constitué par les « *textes* » de l'organisation – chartes, règlements, notes de service, compte-rendu de réunion…-.
- A l'intersection des trois espaces, il y a le sens et les logiques de sens. Pas seulement un résultat mais également le processus, le *Sensemaking.* Ce que font l'individu et le collectif de travail pour conduire ce processus de création de sens qui combine les dimensions du Réel, du Symbolique et de l'Imaginaire, articulant les dimensions individuelle et collective du travail.

Notre cadre méthodologique largement fondé sur la réalisation et l'interprétation d'entretiens compréhensifs approfondis avec les acteurs et sur la mise en œuvre d'espaces de discussion centrés sur le travail, visait à permettre de capter ces trois dimensions du réel, de l'imaginaire et du symbolique par rapport aux situations de travail vécues et à percevoir comment se tricotaient les logiques de sens à l'intersection de ces trois dimensions.

A un autre niveau, plus opérationnel, le fait de mettre les espaces de discussion au centre de la méthode de management permet une préservation des ressources psychiques, en échangeant des signes de reconnaissance[3] et constitue, en tant que tel, une « *ressource psychosociale* »[4] au service de la préservation de la santé des acteurs et de la qualité de vie au travail. L'espace

[1] Pour consulter un travail fait sur l'imaginaire en lien avec le leadership nous renvoyer le lecteur aux travaux de L. Lapierre (1992, 1993).
[2] Pour Lacan (1974), c'est une opération psychique qui vise à l'intégration du multiple dans une unité plus grande qui tend à donner du sens aux éléments qui la composent. Le terme vient du grec « *sumbolon* » qui était un ensemble de deux parties en bois que les familles des sociétés archaïques réunissaient entre elles, lorsqu'elles se rendaient l'hospitalité. Nous trouvons cette étymologie particulièrement signifiante par rapport à notre projet de proposer un cadre pour *bien vivre* son travail.
[3] Cf. C. Steiner (1978) ainsi que, plus récemment, Pierre et Jouvenot (2010) pour avoir une vue théorique et pratique de la reconnaissance au travail.
[4] Nous empruntons cette expression à Y. Clot (2010).

de discussion centré sur le travail permet d'identifier et de partager les écarts entre le « *dire* » et l'« *agir* », entre la prescription managériale et le réel du travail. Il permet d'aborder une dimension émotionnelle, subjective, incluant les dimensions imaginaire et symbolique du travail.

Proposer un *management durable* fondé sur les espaces de discussion revient à proposer une nouvelle fondation pour un management reposant avant tout sur la délibération ouverte et la co-construction du sens par les acteurs permettant de sortir de l'impasse actuelle d'un management trop instrumental reposant essentiellement sur des tableaux de bord – avec une hypertrophie du Symbolique (notamment des chiffres, des objectifs quantitatifs…) au détriment du Réel de l'activité- et conduisant à un appauvrissement du fonctionnement psychique des personnes, très fragilisant en termes de santé mentale et reconnu comme pathogénique[1].

1.2 D'un management pathogénique à un management salutogénique

L'enjeu du *management durable* est de théoriser une pratique de management qui n'épuise pas les « *Ressources Humaines* » et qui ait, de ce fait, un caractère salutogénique et donc plus *durable*. Si la perspective d'un développement durable met surtout en avant la nécessité de ne pas épuiser les ressources naturelles de la planète, nous proposons un management salutogénique du travail à travers les espaces de discussion que nous définissons non pas seulement comme un management *non pathogénique* – qui n'épuise pas l'individu au travail – mais comme un management *salutogénique* – qui favorise le développement de la santé des hommes et des femmes au travail -. Le tableau 31 de la page suivante propose une synthèse des différences entre le management *pathogénique* et le management *salutogénique*.

[1] Cf. entre autre Abord de Chatillon, Desmarais (2012), De Gaulejac (2005), Bénion (2011) et dans une perspective plus opérationnelle Hubert, Karli et Lujan (2003)

Management pathogénique	Management durable salutogénique
La légitimité vient du **grade** • Le statut • Hiérarchie • Ego • Le résultat prime sur l'humain • Opacité du cadre • Aberration et incohérence • Arbitraire • Mauvaise foi	La légitimité vient du **sens** • Projet (vocation, valeurs, objectifs) • Responsabilités (qui fait quoi dans le projet) • Compétences (savoir-faire, valeur ajoutée) • L'humain prime sur l'objectif • Clarté du cadre • Bon sens et cohérence • Equité • Honnêteté
Management par la **peur** • Crainte et obéissance • Infantilisation • Culpabilisation • Soumission • Stress, punition • Sclérose • Humiliation	Management par la **confiance** • Respect et engagement • Autonomisation • Responsabilisation • Permission • Stimulation et reconnaissance • Initiative et innovation • Recadrage
Relation de **domination** • Destruction de liens • Exécution d'ordres • Information descendante et mutisme • Dépendance • Isolement • Confusion	Relation de **coopération** • Création de liens (relation) • Contribution à un projet • Communication & expression • Interdépendance • Soutien • Cohésion
Consumer *les ressources*	***Employer et préserver*** *les ressources*

Tableau 31 : D'un management pathogénique à un management salutogénique

Toutefois, nous sommes vigilants de ne pas nous contenter d'une simple prescription qui s'additionnerait aux multiples prescriptions, normes et injonctions qui pèsent déjà sur les épaules des managers. Et nous avons pu identifier au cours de nos recherches interventions un certain nombre d'écueils sur le chemin de la mise en œuvre d'un management salutogénique :

- Passer du temps à autre chose que manager : production, métier expert … C'est l'un des résultats que nous avons pu observer au sein du service technique de la mairie.
- Croire que c'est perdre du temps que d'investir dans la relation ou fuir la relation et les conflits par peur. Nous avons pu rencontrer ce type de fonctionnement chez des cadres du Conseil Général.
- S'investir sur des tâches plus évaluables que celle de la relation managériale. Ce que nous avons pu observer au sein de la banque en ligne au niveau de la plupart des managers qui sont également investi dans le pilotage de projets transversaux.
- Attendre que l'on me donne le cadre de ma mission sans oser demander.
- Répéter des pratiques du passé pour se rassurer plutôt qu'innover dans les pratiques

managériales.

Enfin, affirmer que le management durable *doit* reposer sur une éthique de la discussion ne suffit pas. Une éthique du devoir en ce domaine, si elle donne lieu à un discours humaniste émouvant sur la place centrale de l'homme et de sa parole au travail, s'avère impuissante quand il s'agit de passer du discours aux actes (Chanlat, 1990). C'est ailleurs que dans une éthique du devoir inefficace, que peut être fondé le management salutogénique du travail à travers les espaces de discussion, c'est dans *le consentement à la puissance de l'énaction* (Varela, 1989 ; Buratti, 2009) qui ouvre le champ des possibles. Si le mal-être au travail peut se comprendre comme un accroissement des exigences, un épuisement des ressources individuelles, notamment psychiques, conduisant à une « *souffrance pathogène* » (Dejours, 1990), la préservation du bien-être passe par l'investissement des personnes dans des espaces de discussion où le travail et ses enjeux – intersubjectifs, organisationnels, symboliques…- sont mis en débat, où les personnes peuvent mettre en partage les ressources organisationnelles existantes et travailler à la recherche de solutions, nécessairement collectives, pour préserver le bien-être au travail et la qualité du travail.

Le management salutogénique du travail est un « *processus endogène pour et par l'homme de nature interactionnelle et "autopoiëtique"* en ce sens qu'il ne s'agit pas d'une énième prescription éthique qui s'ajouterait de l'extérieur à celles qui pèsent déjà sur le manager. Il s'agit plutôt d'une approche qui constitue une ressource pour chaque acteur qui est invité à se connecter à sa subjectivité vivante, en se positionnement comme un « *je* » qui s'affirme dans son immanence[1] et son intégrité et qui passe de la passivité à l'action en s'engageant dans une parole, dans un « *agir communicationnel* »[2] qui, partant de soi, s'adresse à l'autre, dans un dialogue humanisant (Ricœur, 1990).

[1] Selon Sartre (1960) « *Est immanence ce qui est intérieur à l'être d'une réalité et ne renvoie, pour son existence, pour son explication, pour sa valeur, à aucun principe extérieur ou supérieur, c'est-à-dire à aucun principe transcendant* ».

[2] Nous empruntons cette expression à Habermas (1981), en l'élargissant à la théorie des actes de langages (Austin, 1991) qui montre que le langage n'est pas seulement descriptif mais aussi performatif, c'est-à-dire tourné vers la réalisation d'une action et à l'interactionnisme symbolique (Berger, Luckmann, 1966).

La préservation du bien-être au travail commence par un « *je* » qui se met en situation de préserver son écologie personnelle c'est-à-dire de se mettre à l'écoute de ces besoins, désirs, valeurs, rythmes… La défense d'une « *zone d'intégrité physique et psychique* » personnelle permet de ne pas passer du compromis nécessaire et gérable à la compromission destructrice de l'intégrité et incompatible avec la préservation du bien-être.

> L'une des fonctions majeures des espaces de discussion centrés sur le travail est de créer un « *suspens* » dans le cours de l'activité ordinaire, de créer cet « *espace interstitiel* » de reliance[1] où les personnes peuvent se faire entendre sur un autre registre que le strict registre de la rationalité limitée, et peuvent exprimer leur désir de bien vivre leur travail dans la contingence d'un contexte articulant contraintes et ressources.

De tels espaces de discussion engagent les personnes à mettre en débat le réel du travail, dans un dialogue « *je-tu* », chacun étant respectueux de son intégrité personnelle comme de celle d'autrui.

Lorsque cet espace de respect et de confiance est construit, les individus peuvent s'engager dans le plaisir de la découverte de nouvelles pratiques professionnelles, en réinventant des manières de faire un travail de qualité quand les conditions d'exercice où les enjeux de l'environnement changent. Ils constituent le socle d'un travail collectif qui est devenu vital pour pouvoir « *se reconnaître dans ce qu'on fait comme professionnels autrement qu'en se reconnaissant dans ce qu'on est comme sujet* » (Clot, Litim, 2008 : 105).

> Le bien-être au travail n'est plus dès lors un état stable qui s'oppose au mal-être mais il est un processus vivant, interactionnel qui passe par une qualité de reliance entre les personnes et une qualité de présence[2] à soi et à l'autre, une relation « *je-tu* »[3] et pas seulement une relation « *je-ça* ».

---

[1] Cf. Bourion et Barth (2011) pour une définition et une revue de littérature sur ce concept ainsi que Nivet et Casalegno (2011) pour une étude des liens entre la disparition des espaces de reliance et la souffrance au travail.
[2] Cf. les travaux de P. Senge *et al.* (2004) et C. O. Scharmer (2009).
[3] Selon l'expression de P. Ricoeur (1990).

Nos enquêtes sur les différents terrains tendent à confirmer le lien entre les comportements et pratiques de management et la santé et le bien-être au travail[1]. Nous avons pu constater qu'une approche monolithique par les comportements n'est pas suffisante pour expliquer la santé et le bien-être au travail. Il faut descendre au niveau des pratiques de travail concrètes incluant les processus interactionnels à l'œuvre au sein des espaces de discussion pour commencer à comprendre comment se tricottent les conditions de préservation d'un bien-être au travail. Nous rejoignons les travaux de J.-P. Brun (2009) qui identifient 7 leviers pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail : 1) développer les signes de reconnaissance ; 2) apporter du soutien social ; 3) développer une culture du respect ; 4) concilier vie professionnelle et vie personnelle ; 5) réguler la charge de travail ; 6) soutenir la particpation aux décisions ; 7) clarifier les rôles. Nous insistons en plus sur l'importance de mettre en œuvre des espaces de discussion régulés et centrés sur l'activité réelle pour préserver la santé de tous au travail. Or nos observations montrent que les managers aussi bien que la DRH attendent trop souvent que les salariés développent les signes d'une pathologie psychosociale aigue pour intervenir et privilégient alors une réponse individuelle plutôt qu'une approche au niveau organisationnel et interactionnel. Nos résultats vont dans le sens d'une étude récente sur le management du stress (Manos, 2009) qui démontre le manque de prise de conscience et de compétences comportementales des managers vis-à-vis de cette question du bien-être au travail.

Face à ce constat de déficit de compétences, notamment comportementales, de ressources et de pratiques *salutogéniques*, la section suivante va présenter deux capacités clés que nous estimons essentielles pour développer un management salutogénique : les capacité d'énaction et de traduction.

[1] Confirmant en cela plusieurs études : Channuwong (2009), Bichard (2009), Quick *et al.* (2007), Robertson, Flint-Taylor (2009), Pezé, Journoud (2011)

1.3 Les capacités d'énaction et de traduction au service du management salutogénique

Pour mettre en œuvre ce management salutogénique du travail à travers les espaces de discussion, nous pensons que le manager doit cultiver deux capacités :

1. La capacité d'**énaction** (Weick, 1995a ; Buratti, 2009) qui consiste à permettre l'émergence au sein des équipes de nouvelles logiques d'action plus appropriées, plus efficientes, plus salutogéniques en ouvrant le champ des possibles et à renforcer l'identité en favorisant le développement d'un pouvoir d'agir collectif porteur de sens et d'une véritable *intelligence collective*[1].
2. La capacité de **traduction** (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010) qui consiste articuler les différentes règles, attentes et prescriptions de l'environnement interne et externe dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible qui fasse sens pour les acteurs.

La boucle de l'énaction articule le pouvoir d'agir, l'identité et l'ouverture du champ des possibles. Elle s'opère en quatre mouvements selon une double boucle récursive :

1) Le *pouvoir d'agir* contribue à construire l'identité positive et l'estime de soi. Or l'estime de soi constitue une *ressource personnelle robuste*[2] pour préserver le bien-être au travail
2) L'identité positive (représentation positive de soi et du monde) rétroagit dans la construction du pouvoir d'agir : le sujet gagne en autonomie, renforce son identité ce qui contribue à développer son pouvoir d'agir.
3) L'action du pouvoir d'agir produit des résultats qui ne sont pas toujours ceux visés et qui génèrent une ouverture du champ des possibles.
4) L'ouverture du champ des possibles perçue par les acteurs entraine un élargissement de leur pouvoir d'agir. En développant une perception élargie de la réalité, ils s'autorisent à agir de manière plus authentique et plus congruente avec ce qu'ils sont – leur identité ressentie et déclarée -.

---

[1] Pour Lenhardt (2002) l'intelligence collective est une « *dynamique d'acteurs inter-reliés autour de finalités partagées* ».

[2] Cf. les travaux de Hobfoll et la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, Leiberman, 1987 ; Hobfoll, London, 1986 ; Hobfoll, Freddy, 1993 ; Hobfoll, Lilly, Jackson, 1992).

5) Ce mécanisme en double boucle est susceptible d'initier une spirale de développement des ressources génératrice de santé et de bien-être au travail.

La capacité de traduction permet de maintenir son identité et celle de son entité en gérant les tensions et contradictions entre les multiples faisceaux de prescriptions, les contraintes, les ambiguïtés et incohérences qui traversent l'organisation du travail. Elle permet d'articuler différents systèmes de règles et d'injonctions pour en faire un agencement porteur de sens et d'une certaine cohérence. La mise en œuvre de cette capacité de traduction repose sur un travail largement cognitif et langagier avec au moins trois dimensions essentielles : une dimension interpersonnelle, une dimension organisationnelle et une dimension stratégique et symbolique (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010). Nous avons pu observer également que cette capacité de traduction pouvait servir à renforcer l'ajustement (« *fit* ») entre les ressources des acteurs et les exigences du poste[1].

En articulant son activité autour de ces deux pôles, le manager devient un acteur *vertueux*[2] d'un management salutogénique à travers des espaces de discussion centrés sur la qualité et le sens du travail. Les espaces de discussion deviennent alors un véritable levier de construction d'un bien-être au travail qui passe par la capacité de bien faire son travail, en préservant un pouvoir d'agir collectif qui contribue à son tour à la construction d'un *pouvoir devenir*. En assurant ce double rôle de traduction et d'énaction, le manager permet que s'élabore du sens au travers de l'activité médiatisante des espaces de discussion en accompagnant des processus de dialogues entre pairs, éventuellement facilité par un manager. Il permet l'émergence d'espaces de reliance au service du développement d'un pouvoir d'agir et d'une véritable dynamique de construction du bien-être subjectif au travail. Nous avons essayé de formaliser cette dynamique relativement complexe, qui est loin d'être un état statique, dans la figure 65 suivante.

[1] Ce qui confirme les travaux de Caplan (1983) et French, Rodgers, Cobb (1974).
[2] Quick *et al.* (2007) parlent de « *healthy leader* » en capacité de développer des comportements et des pratiques managériales favorables à la santé et au bien-être des collaborateurs retenant deux caractérstiques individuelles : l'intégrité et le courage, sous-tendues par des qualités d'authenticité, de conscience de soi, de sens, d'énergie vitale, de flexibilité et de valeurs.

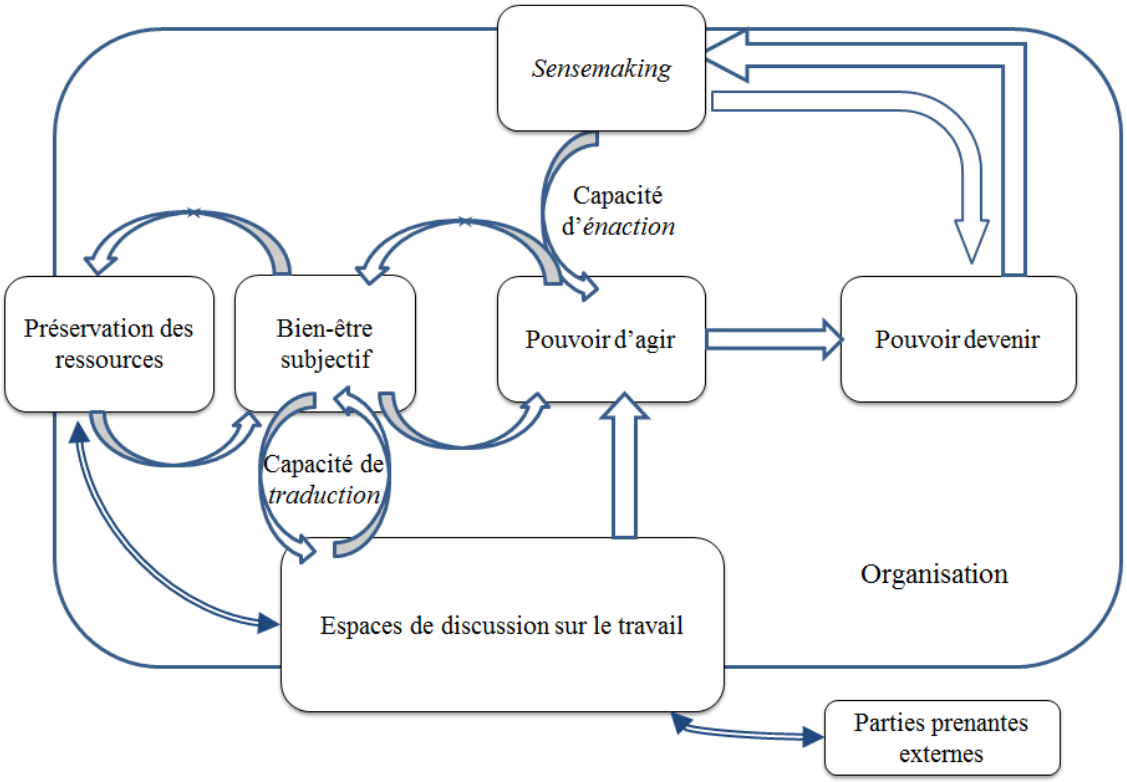


Figure 65 : Modèle heuristique du management salutogénique à travers les espaces de discussion

La figure heuristique 64 propose une vision de la construction d'un bien-être subjectif à travers les espaces de discussion sur le travail, la préservation des ressources, notamment du pouvoir d'agir et le *sensemaking*. Les processus à l'œuvre dans cette dynamique organisationnelle font appel à la récursivité des systémiciens et ils intègrent largement l'idée de boucle et d'influence réciproque. La qualité du *lien* est au fondement de la discussion comme elle est au fondement du management salutogénique et nous pensons qu'elle est au fondement du bien-être au travail. Nous aurions envie de reprendre la formule célèbre de Marcel Mauss (1934) *« Le lien vaut mieux que bien »* comme ligne de base du management salutogénique du travail.

Les espaces de discussion centrés sur le travail reposent sur la possibilité d'un dialogue profond sur l'activité réelle telle qu'elle est vécue par les acteurs (Pauchant *et al.* 2004 ; Arnaud, 2011).

> Les recherches interventions que nous avons conduites sur les différents terrains ont confirmé que la facilitation d'espaces de discussion focalisés sur le travail, les conditions et les enjeux de l'activité réelle, dans ses dimensions matérielle mais également subjective et intersubjective, contribue à renforcer la confiance entre les acteurs et à préserver la santé des acteurs. En investissant les espaces de discussion centrés sur le travail, les acteurs coordonnent leurs activités, s'ajustent mutuellement et construisent un sens partagé des situations dans lesquelles ils sont engagés. Non seulement, ils développent une compréhension mutuelle, mais surtout ils participent à une « *création interactive de signification* »[1] articulant symbolique, réel et imaginaire[2].

De plus, en participant à de tels espaces régulièrement, les acteurs développent des habiletés nouvelles, comme l'ouverture d'esprit, la suspension des jugements, l'assertivité, la présence active dans l'écoute empathique, la capacité de réflexivité sur son travail et ses comportements, la gestion des émotions, la sociabilité, l'expression d'une parole engagée et « *vraie* » concernant son activité, voire la prise de décision collective via délibération, si le contexte organisationnel le permet.

Après avoir présenté une première vision du modèle de management salutogénique du travail à travers les espaces de discussion, nous allons, dans la section suivante, aller plus avant dans la description du fonctionnement de ces espaces de discussion salutogéniques.

[1] Giroux et Giordano (1998 : 146)

[2] En effets il a été démontré que les histoires (Boje, 1991), les rites (Trice et Beyer, 1984) et les dialogues intersubjectifs (Arnaud, 2011) tiennent une place importante au sein des espaces de discussion.

2. Rôle, mode de fonctionnement et limites des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail

Dans un premier temps nous spécifions le rôle des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail. Nous verrons qu'ils apparaissent comme un dispositif essentiel du management durable de la santé et du bien-être au travail. Puis, dans un deuxième temps, nous décrirons plus en détail le mode de fonctionnement de ces espaces de discussion « *salutogéniques* » en faisant appel à certain nombre de concepts tels que la régulation autonome (Reynaud, 1988), la traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010), l'énaction, le *sensemaking* (Weick 1995a) et la *présence* (Senge, 2004 ; Scharmer, 2009).

2.1 Le rôle des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail

Les espaces de discussion, tels qu'observés à BEL mais également de manière plus diffuse au Conseil Général, irriguent l'ensemble des strates hiérarchiques de l'organisation et constituent un dispositif essentiel de prévention des risques psychosociaux dans la mesure où ils sont des espaces d'échanges et de régulation entre pairs, ayant pour objet l'activité réelle, ses enjeux, son organisation, les difficultés, les ressources des acteurs etc. En leur sein, s'instaure un dialogue fructueux entre ceux qui font le travail – que ce soit le travail de pilotage stratégique pour les cadres dirigeants, le travail d'organisation et d'animation des équipes pour les managers intermédiaires, les projets et les activités opérationnelles courantes pour les chefs de projets et les opérateurs -. Nous avons tenté de représenter ce phénomène dans la figure 66 suivante :

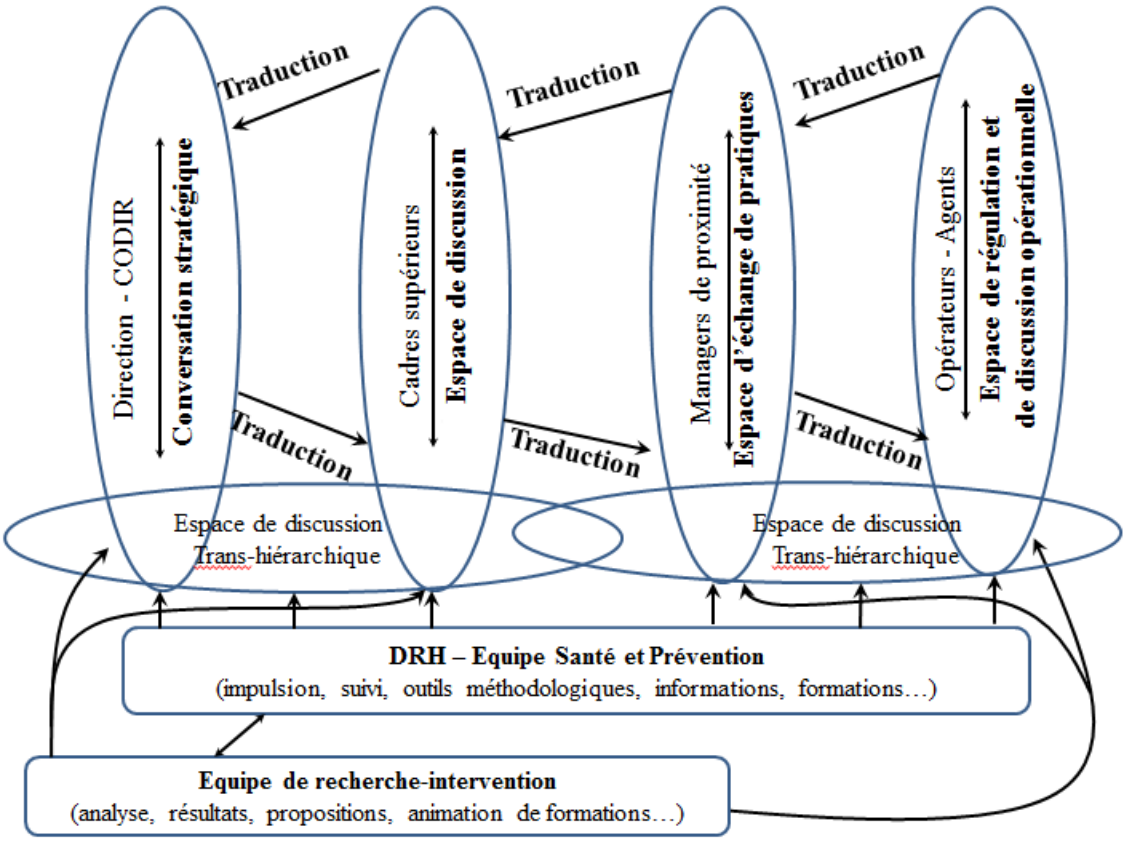


Figure 66 : Construire, animer et piloter différents types d'espaces de discussion

En s'engageant au sein de ces espaces de discussion les acteurs travaillent au sein de collectifs de professionnels à assumer les problèmes que posent le travail et son organisation. Ils inventent des solutions, tentent de construire des compromis pour « *faire face* » et « *faire avec* » ce « *réel de l'activité* » qui résiste à toute prescription normalisatrice. Ainsi, ils déploient leur *pouvoir d'agir* et contribuent à préserver leur santé et leur bien-être. L'enjeu de l'organisation réside dans l'architecture de ces espaces de discussion. Il s'agit de *gérer* la complexité organisationnelle en construisant une architecture cohérente d'espaces de discussion interconnectés en eux. De nos investigations sur les différents terrains, il ressort que les organisations et les managers se trouvent assez démunis dans cette activité de *design* et de pilotage d'une architecture des espaces de discussion. Cependant, l'ensemble de nos résultats tendent à montrer que l'architecture d'espaces de discussion est une compétence clé de l'organisation *salutogénique* du travail.

Ces espaces de discussion peuvent être propres à une strate hiérarchique – cela a été le cas à la mairie dans un premier temps – ou trans-hiérarchique – regroupant plusieurs niveaux hiérarchiques au sein de l'espace de discussion comme cela a été le cas au Conseil Général et au service technique de la mairie dans un deuxième temps -. Dans tous les cas, le rôle de traduction des managers est essentiel pour remonter les résultats, demandes et points de blocage issus des discussions au sommet de la hiérarchie et dans l'autre sens pour retranscrire le résultat, la teneur des discussions au sein du comité de direction ou des instances décisionnaires de l'organisation au sein des diverses strates hiérarchiques. Dans les deux sens, un travail de traduction doit souvent être effectué afin de rendre intelligible le message pour ceux à qui on adresse.

Nous avons pu observer comment la DRH pouvait jouer un rôle d'impulsion, de facilitation et de suivi des travaux de ces espaces de discussion. Notamment, nous insistons sur le fait qu'elle est légitime lorsqu'elle fait appel à un *tiers de confiance*, qui a été, en l'espèce, notre équipe de recherche pour l'aider dans la mise en place et l'animation de ces espaces de discussion. Le rôle de l'équipe de chercheurs-intervenants est alors celui de tiers extérieur pourvoyeur d'outils méthodologiques et de *tiers inclus*, garant des intérêts des différentes parties prenantes - agents, encadrement intermédiaire, partenaires sociaux, direction, élus… -.

Les espaces de discussion sont des lieux de coopération irréductibles à toute conception de type technocratique ou purement gestionnaire, qui imposerait des règles et des normes, en niant les affects, les « *savoirs coupables* »[1] et l'expérience subjective de ceux qui travaillent. Ils ne sont pas de simples « *coussins compassionnels* » (Clot, 2008) déconnectés du travail réel, mais au contraire, ils constituent des espaces pour « *prendre soin collectivement du travail* » en s'engageant, entre pairs, dans un vrai « *travail sur le travail* » à

[1] Nous empruntons cette expression à E.C. Hugues (1958), *Men and their work*, Glencoe Ill., The Free Press. Celui-ci considère que chaque métier doit considérer de manière relativiste certains types d'événements, d'objets, d'idées qui sont susceptibles de choquer le profane, qui n'est pas « du métier » mais qui permet aux membres du collectif d'élaborer les éléments d'un langage commun pour permettre les discussions entre collègues.

base de micro-pratiques de *sensemaking* (Weick, 1995a ; Weick *et al.* 2005, Rouleau, 2005).

Cette recherche montre que « *c'est bien le travail qu'il faut soigner* »[1] là où l'on propose trop souvent de prendre en charge des « *cadres en difficultés* »[2].

Nous pensons que pour préserver le bien-être des personnes, c'est le travail qu'il faut soigner et que cela ne peut se faire de collectivement au sein d'espaces de discussion, entre connaisseurs du travail réel, en se mobilisant autour de micro-pratiques de *sensemaking* et de traduction. La problématique organisationnelle centrale devient dès lors celle du *design* de l'architecture de ces espaces de discussion. Les travaux dans ce domaine sont encore trop nombreux et nous pensons que celui-ci constitue un champ de recherche à explorer pour donner aux managers et aux DRH de nouveaux outils et de nouvelles grilles de lecture pour mettre en œuvre cette vision salutogénique de l'organisation et du management du travail.

Les espaces de discussion permettent de recréer, par l'échange, le dialogue, la négociation, parfois même la dispute ou la controverse, les liens du métier distendus par les injonctions, les réglementations et une organisation du travail vectrice d'intensification. Ils contribuent à reconstituer le tissu de soutien, de reliance et de reconnaissance intersubjective que constitue le métier[3]. Nous pensons qu'un effort de recherche doit être fait pour étudier *l'architecture de ces espaces de discussion* au service d'un management salutogénique du travail.

[1] Pour reprendre la belle expression d'Yves Clot (2008).
[2] Pour une approche innovante des modes de gestion des cadres en difficulté proposant une approche trans-disciplinaire de la question, nous renvoyons le lecteur à l'étude IREGE/APEC conduite par C. Desmarais, E. Abord de Chatillon, A. Carrier Vernhet, F. Deloche et M. Dubouloy (2010).
[3] Cf. les travaux de F. Osty (2003) sur le « *désir de métier* ».

Le rôle de ces espaces de discussion est de permettre une pratique réflexive individuelle et collective des façons de faire de chacun, qui sont, de fait, communes à tous sur des modes personnalisés. Cela permet un enrichissement des ressources de chacun tout en nourrissant les liens du métier. On assiste à une reliance de l'individu au collectif par la médiation de l'activité dans ses dimensions réelle, imaginaire et symbolique. Ainsi, se constitue, voire se renouvelle, le patrimoine professionnel commun, qui constitue une « *ressource psychosociale* » pour les personnes dans la préservation du bien-être au travail. C'est ainsi que le pouvoir d'agir des professionnels dans l'organisation du travail - mais aussi parfois *contre* elle – se trouve développé. La finalité de ces espaces n'est pas nécessairement de s'indigner – quoique[1]- mais de permettre une reprise en main de leur travail par ceux qui le font, une méthode d'action qui repose sur la discussion, la *délibération ouverte*[2], pour agir sur le travail et son organisation dans un sens salutogénique, c'est-à-dire avec une visée de préservation des ressources individuelles et collectives qui passe par une attention portée au développement professionnel des personnes et des équipes.

Enfin, c'est au sein de ces espaces de discussion, entre pairs, que peut s'opérer une régulation autonome qui remet en question des prescriptions managériales qui sont parfois déconnectées des réalités et contraintes qui pèsent sur l'activité réelle. Ces espaces de discussion permettent une mise en débat des innovations potentielles en termes de processus, d'outils, de méthodes de travail. Enfin, c'est aussi au sein de ces espaces que s'échange de la reconnaissance entre professionnels qui permet à chacun de se reconnaitre dans un collectif et dans un métier et donc de construire une identité professionnelle partagée entre pairs, qui est l'un des garant de la préservation d'un bien-vivre son travail sur le long terme. Car, c'est aussi parfois au sein de ces espaces que des affects peuvent être exprimés, accueillis et compris du fait que l'autre, même s'il est différent, exerce le même métier que moi, qu'il vit dans des conditions de travail semblables et qu'il partage, au quotidien, les affres et les joies d'une activité professionnelle aux multiples dimensions – psychologique, sociale, économique…-. Ce que traduit parfaitement le verbatim suivant d'une cadre de BEL :

---

[1] Quoi que l'indignation, notamment politique, ne soit pas nécessairement négative comme l'a bien montré S. Hessel (2010) dans son petit opus et comme invite à le faire G. Herreros (2012) en soulignant « *l'importance de la négativité* » en tant que contradiction salutaire à ce réel institutionnel trop lisse et offrant trop de de prise à une parole critique à l'endroit de l'"*inéluctabilité de la rationalité gestionnaire"*.
[2] Cf. les travaux de Faÿ et Sadel (2010).

« Quand tu ne vas pas bien, tu auras toujours une oreille pour t'écouter chez BEL et pour te comprendre. En fait les conjoints et la famille n'arrivent pas à comprendre ce que tu vis à BEL. Je l'ai vu à titre personnel avec mon copain qui ne me comprenait pas et qui me faisait des réponses à la con. Parce qu'en fait c'est quelque chose de tellement fort et de tellement particulier que ce n'est qu'entre nous qu'on peut se comprendre et qu'on peut s'aider. Et du coup les gens se parlent beaucoup, se créer des espaces de discussion et se soutiennent entre eux. » (Melle G., 27 ans, RRH, 3 ans d'ancienneté).

Après avoir présenté le rôle des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail, nous allons détailler dans la section suivante un certain nombre de mode de fonctionnement qui permettent à ces espaces de discussion d'être des vecteurs de préservation du bien-être au travail.

2.2 Le mode de fonctionnement des Espaces De Discussion (EDD) : régulation sociale, traduction, énaction et sensemaking

L'objectif de cette section est de présenter brièvement quatre processus que nous avons pu observer à l'œuvre au sein des espaces de discussion.

Le premier est le processus de **régulation autonome** (Reynaud, 1988 ; de Terssac, 2003). L'objet ici n'est pas de présenter en détail la théorie de la régulation sociale (TRS) mais d'expliciter en quoi le processus de régulation, et notamment la régulation « autonome », constitue un processus majeur à l'œuvre dans les espaces de discussion centrés sur le travail. Ce processus met en jeu que les EDD sont des lieux de discussion et de co-costruction de normes et de règles. Cette co-construction repose sur la régulation conjointe, en tant que processus collectif de production et de transformation de règles qui prend en compte la régulation de contrôle émanant des autorités supérieures et la régulation autonome produite par les exécutants. Le groupe engagé dans l'EDD, se fixe en effet lui-même un certain nombre de règles[1] pour conduire cette régulation. Nous avons tenté de figurer les éléments de ce processus dans la figure 67 de la page suivante.

[1] Par exemple : ouverture, participation, bienveillance –ni blâme ni jugement -, écoute, etc.

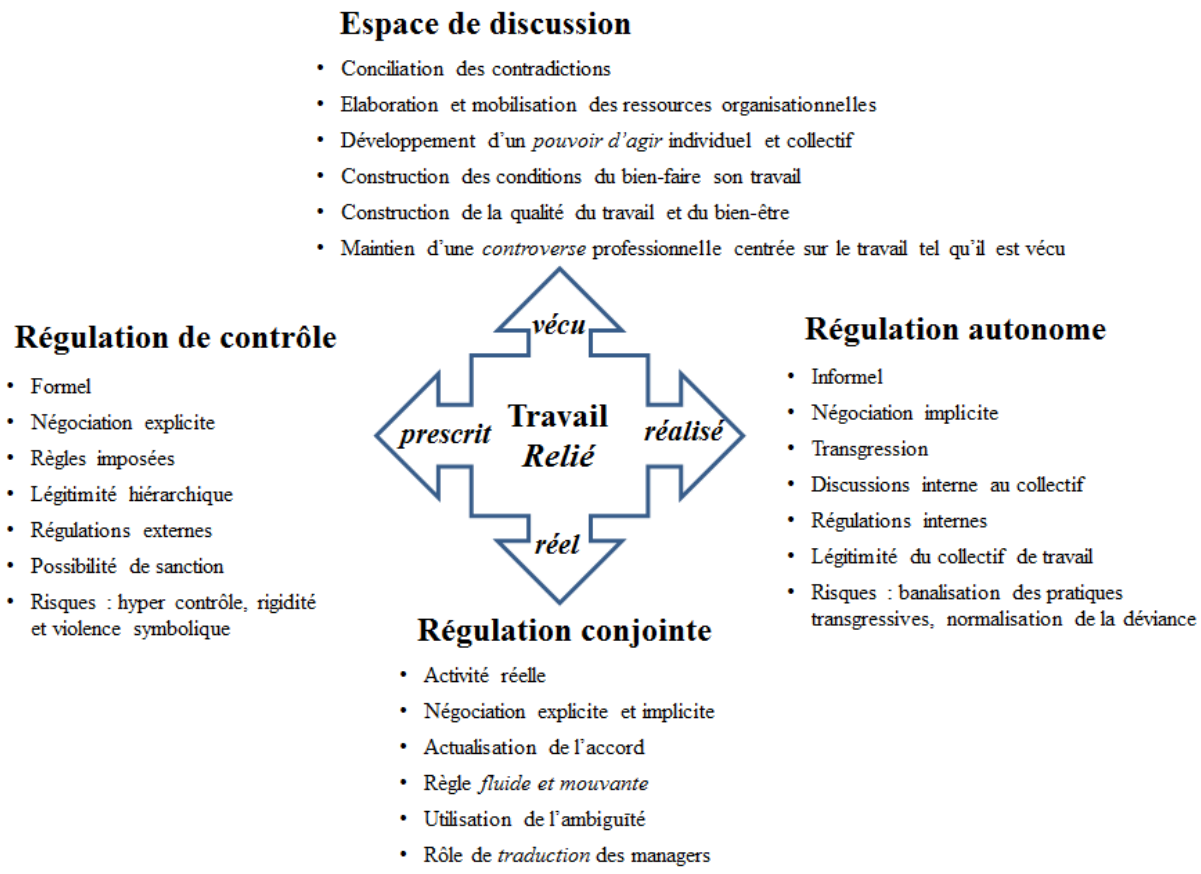


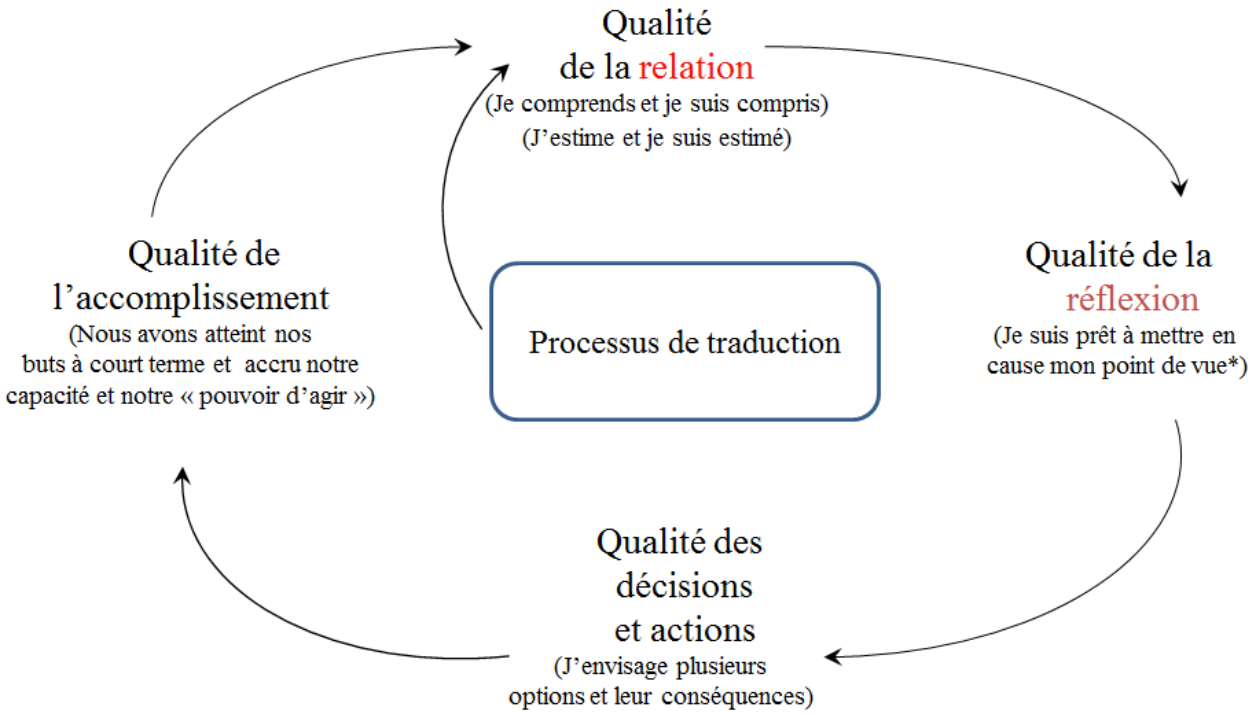
Figure 67 : Travail relié, espaces de discussion et régulation sociale

Nous avons pu observer au cours de nos recherches-interventions que les espaces de discussion centrés sur l'activité réelle se révélaient être un puissant levier de gestion pour mettre en œuvre la régulation conjointe et qu'ils constituaient des espaces de ressources pour aider les acteurs à construire les conciliations nécessaires entre régulation de contrôle et régulation autonome et entretenir ce que nous avons appelé le *travail relié.*

Nos observations sur les différents terrains nous conduisent à penser que ces espaces de discussion, à condition qu'ils soient suffisamment structurés et correctement facilités, constituent une vraie ressource stratégique essentielle à la construction du bien-être au travail.

Le second processus est le processus de **traduction** (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010), souvent piloté par un cadre disposant de capacités à articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction de contraintes et de ressources de l'environnement. Ici encore il ne s'agit pas de présenter en détail l'activité de traduction mais de montrer comment elle est à l'œuvre dans les EDD afin

de fluidifier la discussion et de faire que celle-ci soit productrice de sens pour les acteurs. Le processus de traduction permet d'interpréter et d'articuler différents signaux de l'environnement organisationnel et du contexte de travail et de donner du sens à ces signaux en les rattachant à des cadres et des idées générales. En ce sens, c'est un processus de réduction de la complexité de la réalité par l'articulation de problèmes qui se posent à différents niveaux logiques – par exemple : articuler la rentabilité économique de l'activité avec la santé et la sécurité au travail, tout en préservant la pérennisation de l'entité, du service ou de l'organisation, etc.-. Nous pensons que ce processus est au cœur des EDD salutogéniques car il permet (1) de construire de bonnes relations interpersonnelles – faire que les gens s'écoutent, se respectent, se comprennent - ; (2) d'aménager des marges de manœuvre suffisantes et de prendre du recul vis-à-vis des règles et des prescriptions parfois contradictoires des parties prenantes ; (3) de construire du sens, de bricoler des arrangements négociés qui « *font sens* » pour les acteurs impliqués et les parties prenantes impactées. Nous proposons la figure 68 suivante comme heuristique représentative de ce « *cercle vertueux* ».



* : On pense à la « *règle du 1%* » de W. Schutz (1994) qui dit que je peux avoir raison mais que j'apprendrai plus si j'assume qu'au moins 1% de ce que l'autre me dit est exact. La règle du 1% permet d'écouter et d'apprendre plus sur soi que si on rejette complètement le *feedback* de l'autre. Pour W. Schutz, recevoir, filtrer et accepter le feedback de l'autre, même s'il est exprimé avec une certaine déformation, fait partie du processus d'amélioration de la conscience de soi.

Figure 68 : Processus de traduction et espace de discussion

Troisièmement, nous présentons le rôle des processus d'**énaction** et de ***sensemaking*** (Varela, 1989 ; Weick, 1995a, 2001, 2009) au sein des EDD. Ici encore, il ne s'agit pas de donner une description détaillée de la théorie de l'énaction ou du *sensemaking* mais de montrer l'utilité de ces processus dans les EDD. L'énaction consiste en un processus d'auto-organisation en interaction avec l'environnement. Nous avons remarqué que les EDD instrumentés et animés par des managers qui assurent leur rôle de traduction ont la capacité d'*énacter* une réalité organisationnelle renouvelée que nous nommons *salutogénique*, dans la mesure où ils permettent aux acteurs de reprendre contrôle sur leur situation de travail en construisant un sens et de la valeur à leur activité. L'importance de la narration partagée et des histoires qui construisent du sens là où il n'y en a pas toujours *a priori* est rappelé par ce verbatim du DG de BEL : *« Il faut faire vachement attention à l'histoire qu'on raconte. (...) comme le verbe est important, il faut former un discours, et ça se travaille sur les faits.* » (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté). Les EDD constituent le creuset qui valorise les histoires partagées et permet aux acteurs de s'approprier leurs histoires de métiers mais également la grande histoire de l'organisation[1]. Ces histoires qu'on se raconte, qu'on écoute, qu'on coproduit parfois, sont importantes parce qu'elles permettent aux acteurs d'être porteurs d'une connaissance commune qui parle du réel de l'organisation et du travail mais aussi de ses dimensions imaginaire et symbolique. Egalement, elles archivent, synthétisent et permettent de construire des scénarios trop complexes pour être préservés par les résumés logiques et linéaires d'un discours managérial trop formaté et souvent monologique. Les processus d'énaction et de *sensemaking* s'activent au sein des EDD, leur permettant de « *faire sens* » pour les acteurs de la complexité des situations de travail et des multiples enjeux – organisationnels, stratégiques, opérationnels, symbolique…- qui traversent les organisations.

Après avoir tracé les grandes lignes du rôle et des modes de fonctionnement des EDD, nous allons présenter les limites et les défis de ce modèle de management salutogénique à l'aide des espaces de discussion.

[1] Pour avoir une vision pratique de la force de ces histoires et légendes qui traversent nos organisations, le lecteur consultera D.M. Boje (1991) ainsi que J. Sadowsky et L. roche (2009).

2.3 Les limites et les défis de ce modèle de management salutogénique à l'aide des espaces de discussion

Dans cette dernière section nous spécifions d'une part les limites de ce modèle de management salutogénique à l'aide des EDD et d'autre part les défis qui se présentent à ce modèle en construction.

2.3.1 Les limites du modèle de management durable à l'aide des EDD

Les limites de ce modèle sont liées aux difficultés qui peuvent apparaître concernant sa mise en œuvre au sein des organisations. Nous présentons ci-dessous les principales limites :

1. L'absence de volonté politique des acteurs et notamment des dirigeants (DG, DRH…). Si nous avons pu conduire cette recherche intervention à BEL sur le management durable du bien-être au travail et mettre en place ces espaces de discussion, c'est bien grâce à l'ouverture du directeur général sur le sujet et l'implication sincère du DRH. Une remarque analogue peut être faite à l'endroit des DRH de la mairie et du Conseil Général. Nous reconnaissons et saluons le courage des responsables de ces institutions qui acceptent cette mise en discussion et en réflexivité du management et de l'organisation du travail. Le verbatim du DG de BEL illustre parfaitement cette posture managériale : « *Si on arrivait à ce que les gens repartent avec la banane en disant « c'était vraiment bien. », je trouverais ça top et pour que ça arrive, il faut qu'on organise le bien-être de manière soutenable à la fois pour la boite et les individus.* » (M. C., 50 ans, DG, 3 ans d'ancienneté). Nous sommes conscients que cette volonté politique n'est pas si commune et qu'elle est également fragile. Ainsi le contexte de crise et de tension dans le secteur bancaire au second semestre de l'année 2011 a pu émousser la volonté de la direction de BEL qui n'a plus souhaité parler de « *bien-être au travail* » mais de « *mieux-être en période de crise* » de peur que parler de bien-être ne fasse qu' « *attiser les faux espoirs ou les déceptions* ».

2. Un environnement de travail trop dégradé et qui ne présente pas les caractéristiques de confiance minimale et où les ressources en temps et en compétences font défaut ne permet pas la mise en œuvre du management durable du bien-être à l'aide des espaces

de discussion. Lorsqu'un climat de violence est installé, nous avons pu constater qu'il est difficile de créer autre chose que des EDD « *défensifs* » qui ne contribuent en rien à mettre en question le travail en articulant les différents points de vue pour sortir du cercle vicieux de la violence. Alors l'accompagnement des collectifs dans la construction de nouvelles règles du jeu au travail devient un préalable à la mise en œuvre des EDD dans une perspective de management salutogénique du travail. C'est à cette tâche que l'équipe s'est attelée dans le terrain constitué par le service technique de la mairie (cf. Chapitre 8).

3. Une structure organisationnelle trop cloisonnée, voir « *clivée* » et une absence ou un manque de compétences en termes de management des hommes constitue également une limite à la mise en œuvre de ce modèle. On pense à l'organisation du service technique de la mairie (chap. 8) en silos avec ses 8 niveaux hiérarchiques qui empêche l'émergence de logiques d'interdépendance, de coresponsabilité et de coopération mais renforce au contraire la passivité, l'individualisme et la lutte des clans, rendant largement inopérant tout EDD qui ne sera que l'occasion de voir à l'œuvre la confrontation de stratégies d'acteurs antagonistes quand elles ne sont pas clairement hostiles et violentes.

4. Enfin la distance fonctionnelle ou géographique constitue clairement un empêchement à la mise en place des EDD car les acteurs ne se voient pas, ne se fréquentent pas, donc ne se connaissent pas, et par conséquent ne parviennent pas à développer le minimum de confiance et de langage commun pour pouvoir espérer se rencontrer et échanger authentiquement au sein d'un EDD. Alors tout l'enjeu de l'intervention tient dans l'agencement de configurations qui font que les acteurs vont se trouver réunis dans un même espace-temps autour d'un projet commun qui les invite à *« prendre le temps de s'asseoir et de se parler* », en présence d'un « *tiers de confiance* », en l'occurrence l'équipe de chercheurs-intervenants. C'est ce que nous avons appeler l'enjeu de trouver le bon *design de l'architecture des EDD*. La recherche-intervention pour le Conseil Général (Chap 7.) rend le mieux compte de cette limite qui est aussi un défi pour les chercheurs et les praticiens.

2.3.2 Les défis du modèle de management durable à l'aide des EDD

Les défis que ce modèle de management durable du bien-être à travers les espaces de discussion sont les suivants :

1. **Le défi de la complexité et des transformations de l'environnement** -accélération du rythme des changements technologiques, sociaux…- qui nécessite plus que jamais la mise en intelligence collective des acteurs autour de logiques de sens partagées. Ce qui pose le défi d'un travail d'*innovation sociale* pour trouver de nouvelles architectures[1] d'EDD au sein des organisations que celles-ci soient privées ou publiques.

2. **Le défi de la préservation de la santé mentale au travail** face à une monté des problèmes psychosociaux dans les organisations, avec l'enjeu de proposer des modèles théoriques pour dépasser les constats et bons sentiments et construire des propositions managériales et organisationnelles concrètes. La proposition d'un modèle du management salutogénique du travail à l'aide des EDD constitue un premier jalon et une piste de recherche future pour aller dans ce sens.

3. **Le défi de la responsabilité sociétale des organisations** qui doit intégrer le bien-être des hommes et des femmes qui travaillent au sein de ces organisations et non pas seulement les intérêts des multiples parties prenantes externes à l'organisation. Cela est d'autant plus crucial dans un contexte de « *guerre des talents* »[2] et de montée du marketing des RH qui porte des enjeux de construction d'une « *marque employeur* ».

4. **Le défi de penser les démarches de management d'un point de vue systémique** et de les inscrire dans le long terme sous peine de continuer à « *faire plus de la même chose* »[3] en se bornant à mettre en place une activité de prévention largement normalisatrice et individualisante sans remise en question de l'organisation du travail

---

[1] Nous pensons que la littérature en urbanisme sur le *Community organizing* ou *Community planning* appliquée aux situations de gestion constitue une voie particulièrement féconde (Cf. entre autre Wates, 2000, *The Community Planning Handbook*, Earthscan et les actes de la conférence internationnale qui s'est tenue à l'ENTP de Lyon les 14, 15 et 16 mars 2012, sur le thème « *Le community organizing :développer le pouvoir des citoyens ?* » organisée dans le cadre de la Chaire UNESCO « *politiques urbaines et citoyenneté* ».

[2] Cf. entre autre l'ouvrage collectif coordonné par J.-M. Perretti (2008), *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Paris, Editions Eyrolles, 445 p.

[3] Selon la célèbre expression de P. Watzlawick (1984)

et du cadre théorique et méthodologique de la recherche-intervention.

Nous espérons qu'une part de la communauté scientifique ainsi que certains praticiens en GRH saura prêter attention à ce modèle émergeant du management salutogénique du travail à l'aide des EDD. Et surtout que nous aurons les ressources et le courage d'apporter cette pierre dans la construction d'une perspective salutogénique d'un management humaniste respectueux des hommes et des femmes qui consacrent une part de leur existence au fonctionnement des organisations. Nous souhaitons avoir pu contribuer, à notre échelle, à construire une représentation plus claire de la question théorique des déterminants managériaux et organisationnels de la souffrance et du bien-être au travail en rendant compte de nos travaux empiriques et en partageant un premier état de nos réflexions sur ce sujet qui est désormais au centre de la vie des organisations tant publiques que privées.

Conclusion du Chapitre 10

L'objectif de ce chapitre était de proposer un modèle **de management salutogénique du travail à l'aide des espaces de discussion** qui doit encore faire l'objet de raffinements et d'une validation empirique plus poussée mais qui ouvre des pistes de recherche intéressantes.

En nous appuyant sur les résultats détaillés de nos recherches-interventions ainsi que sur une revue de la littérature scientifique, nous avons formulé des éléments de proposition d'un management salutogénique du travail (que nous abrégeons en MST) :

- Le MST s'inscrit dans le cadre de la complexité.
- Le MST répond au principe hologrammatique[1] et autopoïétique[2].
- Le MST repose sur des processus de traduction, de *sensemaking* et d'*énaction.*
- Le MST repose sur des une philosophie humaniste et phénoménologique.
- Le MST implique une réflexion en cours d'action : l'importance de l'avènement du *praticien réflexif* et de l'*organisation réflexive*.
- Le MST participe à et nourri une dynamique de vision partagée, de fort sentiment d'appartenance autour de valeurs centrées sur l'humain et de mise en intelligence collective des acteurs à l'aide d'espace de discussion centrés sur le *travail relié.*

Pour conclure cette thèse, nous présentons une synthèse des principaux apports de cette recherche ainsi que les limites de ce travail. Enfin nous traçons quelques perspectives de recherche futures.

---

[1] Pour E. Morin (1986, 1990), le tout est d'une certaine façon inclus (engrammé) dans la partie qui est incluse dans le tout. « *L'organisation complexe du tout (holos) nécessite l'inscription (engramme) du tout (hologramme) en chacune de ses parties pourtant singulières ; ainsi la complexité organisationnelle du tout nécessite la complexité organisationnelle des parties, laquelle nécessite récursivement la complexité organisationnelle du tout.* » (Morin, 1986 : 101).

[2] Pour F. Varela (1989 : 45), « *Un système autopoiétique est organisé comme un réseau de processus de production de composants qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau. Il s'ensuit qu'une machine autopoiétique engendre et spécifie continuellement sa propre organisation. Elle accomplit ce processus incessant de remplacement de ses composants, parce qu'elle est continuellement soumise à des perturbations externes, et constamment forcée de compenser ces perturbations. Ainsi, une machine autopoiétique est un système à relations stables dont l'invariant fondamental est sa propre organisation (le réseau de relations qui la définit).* »

Conclusion Générale

> « *L'intelligence ne consiste-t-elle pas à se fixer en même temps sur deux idées contradictoires, sans pour autant cesser de fonctionner ? On devrait, par exemple, pouvoir comprendre que les choses sont sans espoir et, cependant, être décidé à les changer.* »
>
> Francis Scott Fitzgerald (1981), *La Fêlure.*

Nous voici au terme de ce travail de recherche doctoral et à l'aube d'une vie d'enseignant-chercheur. Notre démarche, initiée il y a plus de 6 ans, puisait ses racines dans un double constat énoncé en introduction :

- Le constat pratique d'un déficit de prise en compte des problèmes psychosociaux dans les formations en gestion.
- Le constat théorique d'une dimension pathologique du travail sur-représentée dans la littérature par rapport à ce que nous avons appelé la dimension salutogénique du travail et du management.

Nous appuyant sur notre expérience, nous sommes partie d'une problématique qui visait à comprendre dans quelle mesure la construction et l'animation d'espaces de discussion constituent des activités managériales salutogéniques qui participent non seulement à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) mais aussi qui contribuent à la préservation de la santé et du bien-être au travail.

Pour traiter cette problématique, nous avons tout au long de ce cheminement de recherche articuler la revue de la littérature avec les découvertes que nous faisions sur les terrains de nos recherches-interventions. Dans une première partie, nous avons tenté de construire un cadre théorique propre à saisir ce concept de bien-être au travail, d'abord en le positionnant par rapport aux théories du stress et de la souffrance (Chapitre 1), puis en nous attachant à définir plus spécifiquement les contours, la structure et les composantes du concept de bien-être au travail (Chapitre 2). Enfin, nous avons tenté dans le chapitre 3 une instrumentation du bien-être dans le champ du management de la santé au travail à travers les espaces de discussion. La seconde partie a été l'occasion de spécifier notre positionnement épistémologique constructiviste aménagé (Chapitre 4), ainsi que notre cadre méthodologique (Chapitre 5) articulant des recherches-interventions dans une démarche itérative abductive, nous conduisant à des allers retours continus entre le terrain et la littérature. Le chapitre 6 a permis une description précise des terrains, contextes et méthodes tout en apportant des arguments

pour justifier leur pertinence par rapport à notre problématique. Enfin, la troisième partie nous a permis de présenter et de discuter nos résultats en rendant compte de nos observations et actions sur nos différents terrains de recherche-intervention. Le chapitre 7 a présenté un personnel plutôt en souffrance, à cause d'une organisation sous contrainte, avec l'amorce de reconstruction d'espaces de discussion pour partager des « *bonnes pratiques* » et transformer l'organisation. Le chapitre 8 a mis en avant des relations pathogènes, à travers de multiples formes de violence et montrer en quoi la reconstruction de différents niveaux d'espaces de discussion, facilités par un tiers de confiance, a permis de sortir de l'impasse des *espaces de violence* et de renouer avec une dimension salutogénique du travail. Le chapitre 9 s'est centré sur les conditions d'émergence et de maintien des espaces de discussion qui sont apparu comme de véritables *outils de gestion salutogéniques*. Enfin, le chapitre 10 a tenté de proposer un modèle de management salutogénique du travail, comme une hypothèse et une perspective de recherches futures.

La figure 69 suivante propose une synthèse de notre cheminement de recherche.

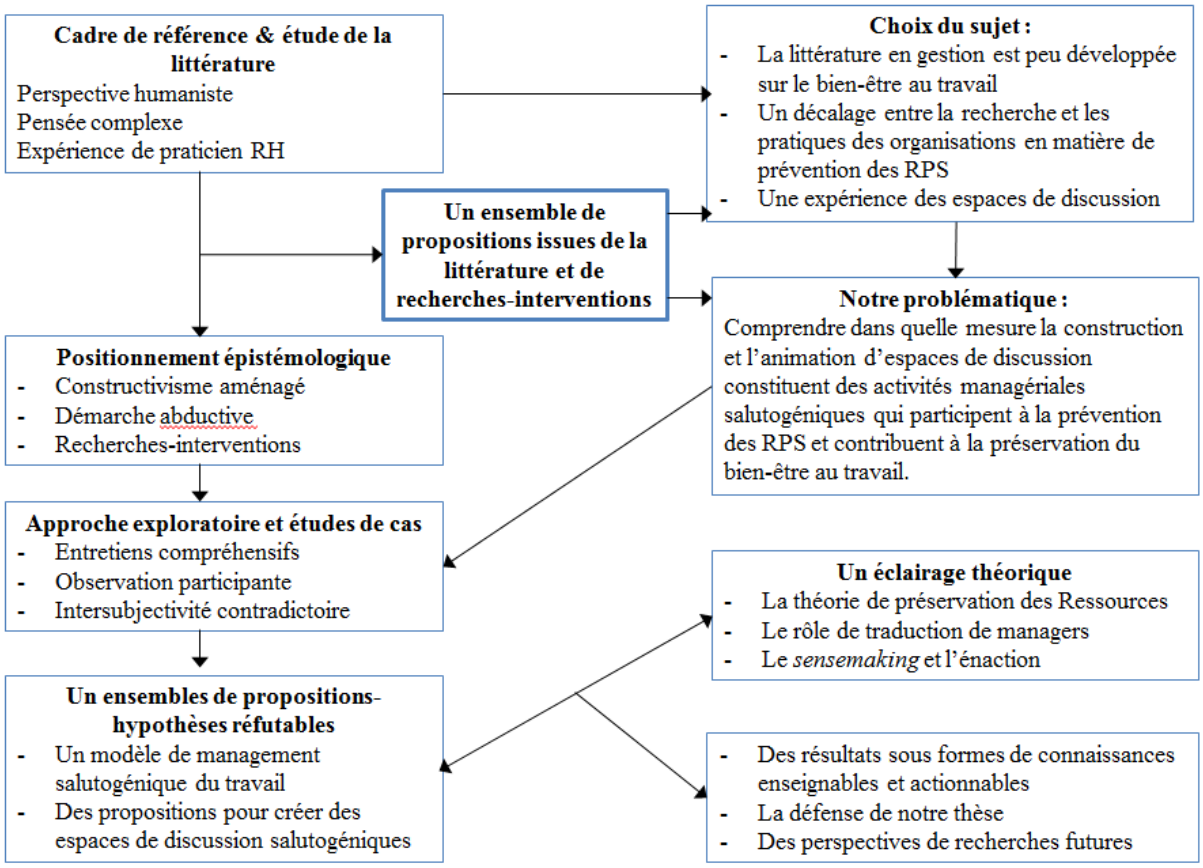


Figure 69 : Le cheminement de la recherche

(d'après Foliard, 2008)

La conclusion de notre recherche est l'occasion de présenter ses apports académiques et pratiques. Nous présenterons dans un premier temps les apports théoriques, méthodologiques et pratiques, puis, dans un second temps, les limites de notre travail, enfin nous tracerons les perspectives de recherche ouvertes par cette recherche.

1. Les apports de la recherche

Nous avons concentré notre travail sur la définition et la compréhension du bien-être au travail et ses processus de construction à travers les espaces de discussion. Nous distinguons trois types d'apports de cette recherche : des connaissances transversales théoriques sur le bien-être et les espaces de discussion, des apports méthodologiques et des apports managériaux.

1.1 Les connaissances transversales théoriques sur le bien-être et les espaces de discussion

Les principaux résultats de cette recherche concernent l'apport des espaces de discussion centrés sur le travail dans la préservation des conditions de santé et de bien-être au travail. Nous avons aussi mis en évidence le rôle de traduction et de « *constructeur de sens* » (*sensemaking*) des managers qui permettent l'émergence et contribuent à l'animation de ces espaces de discussion centrés sur le travail réel et ses enjeux réels, imaginaires et symboliques.

En nous appuyant sur la théorie de préservation des ressources de Hobfoll (1989) et sur les travaux de Detchessahar (1997, 2009) nous avons identifié et caractérisé les espaces de discussion centrés sur le travail comme une « *ressource organisationnelle* » essentielle dans la construction et la préservation de la santé et du bien-être au travail. Nous avons fondé nos observations empiriques sur trois recherches-interventions, centrées sur la prévention des RPS pour les deux premières et la mise en œuvre d'un management durable du bien-être, pour la troisième. Nous n'avons pas cessé de pratiquer des allers et retours entre nos terrains et la

littérature dans une démarche abductive reposant sur un positionnement épistémologique constructiviste, compatible avec notre posture de chercheur-intervenant.

Le tableau 38 propose une synthèse de nos propositions initiales et des propositions que nous avons induites des obsrvations faites sur nos terrains.

Propositions initiales		**Remarques**
P1-L : En préservant et développant, au sein d'un collectif, son pouvoir d'agir et ses ressources, l'individu contribue ainsi à maintenir ou améliorer son bien-être au travail. Cela passe par l'investissement au sein d'espaces de discussion centrés sur le travail.	++	R1 : L'investissement individuel et collectif au sein d'espaces de discussion centrés sur les enjeux du travail réel permet de trouver des solutions aux problèmes psychosociaux et de préserver les conditions de santé et bien-être au travail.
P2-L : L'émergence et le maintien d'espaces de discussion au travail passent par la satisfaction de trois conditions : la proximité physique et fonctionnelle, la confiance et le temps.	+	R2 : La restauration d'un climat de confiance passe par une phase de régulation sur les règles de vie et de travail qui prend du temps et nécessite souvent l'intervention d'un *tiers de confiance*. C'est un préalable à la construction d'espaces de discussion.
P3-L : Les espaces de discussion sont considérés comme des outils de gestion que nous qualifions de *salutogéniques* dans la mesure où ils participent à la préservation voire au développement des ressources individuelles et organisationnelles en cultivant des controverses sur les règles de métier et le *genre professionnel*.	+	R3 : Les espaces de discussion peuvent être des *outils de gestion salutogénique* dans la mesure où ils sont régulés par l'organisation. D'où un rôle essentiel des managers : rôle de traduction et de *sensemaking*. Sinon, d'espaces de discussion ils peuvent devenir des espaces de violence ou de bavardage, sources d'un empêchement de faire son travail.
P4 : L'individu auto-socio-construit son bien-être au travail au sein d'un collectif de travail aux relations salutogéniques en participant à des espaces de discussion centrés sur le travail, les ressources et les contraintes organisationnelles.	-	Cette proposition semble confirmée par nos entretiens avec des professionnels des RH mais il faudra mettre en œuvre un protocole de recherche plus outillé pour la confirmer.
P5 : Le manager de proximité est un acteur majeur du bien-être au travail par son rôle de traduction et d'animateur d'espaces de discussion centrés sur le travail, les ressources et les contraintes organisationnelles.	++	R4 : Le manager, dans ses rôles de traduction, d'énaction et de *sensemaking*, joue un rôle central dans l'émergence et le fonctionnement des espaces de discussion salutogéniques.
P6 : La qualité de la communication et des relations interpersonnelles au sein de l'unité de travail et de l'organisation est un facteur majeur de bien-être au travail.	+	R5 : La qualité de présence, de conscience et de comportement d'ouverture participe à l'instauration d'une communication de qualité, nécessaire aux espaces de discussion.
Légende : de + + pour la confirmation complète à - - pour l'absence de confirmation		

Propositions issues du terrain		Remarques
P7 : Les gens qui ressentent le plus de bien-être au travail sont ceux qui développent le plus leur pouvoir d'agir sur le milieu professionnel et ressentent un sentiment d'efficacité personnelle.		R6 : La culture entrepreneuriale de BEL semble être un facteur *salutogénique* à condition que les acteurs mesure leur engagement au travail et arrivent à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
P8 : Manager le bien-être au travail, c'est permettre l'émergence et la pérennisation dans le temps d'espaces de discussion et de régulation qui permettent aux acteurs de débattre autour des contraintes, enjeux, ressources, ressorts intimes qui traversent leur activité telle qu'ils la vivent.		R7 : L'émergence et l'institutionnalisation des EDD centrés sur le travail nécessite un vrai engagement de la DRH et souvent également le recours à un *tiers de confiance* qui joue le rôle de *facilitateur*.
P9 : Les espaces de discussion que nous retenons comme vecteurs de préservation du bien-être sont des espaces où les acteurs prennent le temps de s'arrêter de produire pour « *se parler* » des situations rencontrées et des enjeux du travail réel en mettant en commun compétences et ressources. Ils adoptent une posture de praticien réflexif.		R8 : Les EDD sont des espaces de délibération, de régulation et de controverses professionnelles qui constituent des *interstices de réflexifvité* et/ou de critique sur le travail.
P10 : A travers des espaces de discussion centrés sur l'activité et les bonnes pratiques, les salariés entretiennent la qualité de leur expérience de travail et participent à la construction d'un "*bien-faire*" son travail et d'un bien-être durable.		R9 : Les EDD centrés sur le travail réel tel qu'il est vécu par les acteurs permettent de maintenir une *qualité du travail* qui semble être un déterminant du *bien-être* au travail.

Tableau 32 : Synthèse des propositions initiales et issues du terrain

1.2 Les connaissances théoriques sur le bien-être et le management salutogénique du travail

Le caractère excentrique de notre thématique de recherche nous a conduit à réaliser un travail de revue de littérature et de conceptualisation important que nous articulons en trois points :

- Un travail de positionnement du bien-être au travail par rapport à la littérature surabondante sur le stress et la souffrance au travail (Chapitre 1). L'apport principal de ce travail tient dans l'idée que le bien-être au travail n'est pas simplement le contraire de la souffrance ou du stress. Ce travail affirme la nécessité de développer la recherche et ses applications pratiques dans le sens d'une « *salutologie organisationnelle* » (Neveu, 2012) ou de ce que nous appelons un *management salutogénique du travail.*

- Un travail de compréhension du concept de bien-être au travail dans ses contours, sa structure et ses composantes spécifiques (Chapitre 2). En proposant, conformément à l'optique des sciences de gestion, une instrumentation du bien-être dans le champ du management de la santé au travail, notamment à travers les espaces de discussion (Chapitre 3).
- Un travail de théorisation d'un modèle de management salutogénique du travail à travers les espaces de discussion qui spécifie le rôle des managers et le mode de fonctionnement de ces espaces de discussion salutogéniques (Chapitre 10).

1.3 Les contributions épistémologiques et méthodologiques

La réflexion épistémologique et méthodologique, que nous avons conduite de manière approfondie (Chapitre 4 et 5), devrait être utile à des chercheurs présentant des profils de praticiens souhaitant aborder le monde complexe et exigeant de la recherche académique.

En posant les principes d'une connaissance complexe en sciences de gestion, nous nous inscrivons dans la lignée d'Edgar Morin (1990a) et de Jean-Louis Lemoigne (1990a, 1995) en développant une intention de transformation des organisations et des pratiques managériales issues d'une tradition nord-américaine (Argyris, Schön, 1996 ; Senge *et al.*, 1994) . Notre processus de recherche a été constamment itératif alternant les phases d'étude de la littérature, de collecte de données et d'intervention sur le terrain, permettant ainsi une triangulation d'une partie de nos résultats. Ces croisements constants entre l'étude de la littérature et l'analyse des données issues de nos observations et collectes sur nos terrains n'a pas été sans difficultés et hésitations, cependant, elle nous a permis de « *construire du sens* » et de porter un double regard *critique*[1] et *appréciatif* [2] sur les phénomènes observés. L'ensemble apporte une certaine forme de validité à nos résultats.

[1] En nous appuyant notamment sur la sociologie clinique française (De Gaulejac, 2005 ; Herreros, 2012 ; Brunel, 2003 ; Stevens, 2005).
[2] En nous appuyant sur le courant nord américain de la psychologie positive (Seligman, 2005) et de l'enquête appréciative (*appreciative inquiry)* (Cooperrider *et al.* 2001).

Notre approche peut être considérée comme largement qualitative à visée exploratoire, s'inscrivant dans une épistémologie constructiviste aménagée et mobilisant essentiellement des processus de raisonnement de nature abductive. Pourtant nous avons commencé à articuler notre démarche avec une démarche quantitative qui enrichit la connaissance en testant les hypothèses et propositions théoriques sur des échantillons plus importants de population, en faisant appel à l'outil statistique (Cf. chapitre 7).

1.4 Les contributions managériales de la recherche

Ce travail de recherche académique est fait par un enseignant-chercheur en formation mais également par un praticien des Ressources Humaines. Au cours de ce travail, nous n'avons cessé d'échanger avec des praticiens, DRH, consultants, coachs professionnels, cadres en difficultés, salariés en souffrance ou reconnaissant un relatif bien-être dans leur travail.

La vocation de ce travail doctoral est de nourrir la réflexion et l'action des praticiens afin de les accompagner dans la mise en œuvre au quotidien de ce management salutogénique du travail auquel nous aspirons. Cette ambition nous ouvre la voie à un vrai travail de valorisation de notre recherche que nous allons conduire avec et pour des praticiens, au service de cette « *salutologie organisationnelle* » qu'appelle J.P. Neveu (2012) et de ce « *bien-être organisationnel* » que Cartwright et Cooper (2009) nous invitent à construire.

Cette recherche ouvre la porte à trois types d'apports :

- Une source d'information scientifique sur le bien-être au travail, ses spécificités, ses dimensions ainsi que les leviers organisationnels et managériaux pour contribuer à le préserver ou à le restaurer. Nous souhaitons proposer rapidement un ouvrage pratique sur la construction du bien-être au travail à destination des DRH, managers, cadres et salariés.

- Les résultats de cette recherche seront également intégrés dans un enseignement en gestion dans le cadre d'un cours de « *management des risques psychosociaux* » au sein de plusieurs grandes écoles et universités françaises.

- Les démarches de recherches-interventions de prévention des RPS mises en œuvre au sein des trois institutions vont avoir des prolongements et surtout devraient pouvoir

être déclinées sur d'autres organisations par une équipe d'intervenants-chercheurs élargie à des praticiens ouverts au monde de la recherche académique.

Nous pensons que ce travail de recherche doctoral est de nature à être un trait d'union entre deux mondes qui ont parfois tendance à s'ignorer, le monde de la recherche académique et celui des praticiens. Le caractère aigu des enjeux de santé au travail dans un contexte économique en crise rend plus que jamais nécessaire l'instauration d'une coopération entre praticiens et chercheurs au service d'un développement du bien-être des hommes et d'une performance durable des organisations.
Cette intention ne doit pas nous éloigner des limites liées à ce travail que nous exposons dans la section suivante.

2. Les limites de la recherche

Les résultats et les contributions de cette recherche ne nous font pas occulter ses limites qui sont inhérentes aux choix effectués pour la conduire à terme. Ces limites sont d'ordre théorique et méthodologique.

2.1. Les limites théoriques

La première limite théorique tient à notre thématique de recherche sur le bien-être *subjectif* au travail et les espaces de discussion. La dimension subjective et le caractère flou de ces concepts en font des objets d'étude complexes et risqués à aborder en sciences de gestion. Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour dénigrer à ces objets leur caractère scientifique et leur opérationnalité dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines :

- Le bien-être est un concept trop subjectif, trop flou et pas assez opérationalisable. Il pourrait s'agir au mieux d'une nouvelle mode managériale qui passera bientôt au profit d'une nouvelle.

- Les espaces de discussion représentent également un concept flou, difficilement maniable, exigeant une approche qualitative qui a du mal à se plier à certains canons quantitativistes de la recherche académique international.

- Nos résultats sont sujets à caution du fait du caractère nécessairement limité de nos recherches-interventions. Il est clair que d'autres terrains et qu'une autre démarche de recherche-intervention pourrait apporter des résultats différents des nôtres. Nos résultats reposent sur l'interactivité entre une équipe de chercheurs-intervenants et des praticiens qui revendiquent une part de subjectivité, un cadre de référence et des enjeux propres. Cette démarche peut être critiquée.

Les limites théoriques peuvent également portée sur le caractère encore en construction du cadre théorique du management salutogénique du travail. Nous nous sommes concentrés sur le rôle des espaces de discussion dans la préservation des conditions de santé et de bien-être au travail au dépend d'une approche plus généraliste du management durable du bien-être utilisant par exemple les théories récentes de l'auto-efficacité (Bandura, 2007) ou les approches prometteuses de la pleine conscience (Segal *et al.*, 2006) issues de la thérapie cognitive.

2.2. Les limites méthodologiques

Les limites méthodologiques de notre travail peuvent se décliner en quatre points :

- Le choix de conduire notre projet à travers des recherches-interventions dans le cadre d'une approche constructiviste et d'une démarche qualitative abductive impose une limite à notre thèse par la quasi absence de test de nos modèles théoriques et empiriques. Notre démarche exploratoire ancrée sur des terrains très différents aurait pu se compléter d'une investigation plus quantitative et chiffrable qui n'a été qu'esquissée en ce qui concerne la présence espaces de discussion sur le terrain du Conseil Général. L'approfondissement de cette voie est clairement une future voie de recherche.

- Le choix des trois terrains de recherche-intervention résulte en partie d'une opportunité et de la rencontre avec de vraies demandes sociales autour de nos thématiques de prévention des RPS et management du bien-être au travail. Ce choix de terrains peut se révéler sujet à caution, même si nous estimons que les organisations étudiées et les acteurs rencontrés sont porteurs de problématiques qui dépassent leur contexte propre – nouveau management public ou banque privé – et résonnent avec les enjeux de GRH de multiples organisations tant publiques que privées.

- La troisième limite concerne notre démarche d'accès au terrain qui, bien que longitudinale et « *ancrée* » dans l'action avec une interactivité forte entre l'équipe de recherche et les différents acteurs, n'en est pas moins limité dans le temps et quant au nombre et à la variété des acteurs rencontrés. Une observation plus longue des acteurs avec une approche ethno-méthodologique (Plane, 1999) représente une voie de recherche future.

- Enfin, la quatrième limite méthodologique concerne notre mode d'analyse manuelle des données, qui, s'il permet une appropriation fine du corpus par le chercheur, peut être critiqué en tant qu'il manque de « *scientificité outillée* ». L'analyse de notre corpus de plus de 500 pages avec un logiciel d'analyse de données textuelles -tel que Sphinx Lexica ou Alceste – aurait pu nous apporter des schémas que nous n'avons pas perçus. Là encore, nous avons clairement une voie de recherche concrète à mettre en œuvre rapidement.

3. Les perspectives de recherche future

Pour reprendre V. De Gaulejac (2005 : 258), *« Repenser la gestion, c'est imaginer d'autres formes de gouvernance capables de construire des médiations entre les intérêts des actionnaires, des clients et du personnel, tout en prenant en compte le respect de l'environnement, les solidarités sociales et les aspirations les plus profondes de l'être de l'homme.* » Or nous pensons que l'une des aspirations fondamentales de l'être humain est l'aspiration au bonheur, et donc l'aspiration au bien-être dans l'une des activités essentielles à la construction identitaire et à l'équilibre de l'homme, le travail.

En conséquence, notre recherche exploratoire sur le management du bien-être au travail appelle de nouvelles démarches complémentaires ou parallèles à celle que nous avons engagée et qui devront permettre de mieux comprendre les processus *salutogéniques* à l'œuvre dans les organisations pour préserver ou développer les conditions de santé et de bien-être au travail.

Ces voies de recherche devront sans doute prendre une dimension méthodologique en incluant par exemple des démarches plus quantitatives fondées sur des questionnaires mesurant le niveau de bien-être au travail en rapport avec d'autres variables telle que la productivité et la qualité du travail, le niveau d'absentéisme, voir la performance économique de l'organisation. Pour notre part, nous envisageons les voies de recherche suivantes :

- Le *management salutogénique du travail* doit faire l'objet de travaux plus nombreux qui devront s'inscrire dans le champ du management de la santé et de la sécurité au travail (Abord de Chatillon, Bachelard, Carpentier, 2012) et qui gagnerait à s'articuler avec la responsabilité sociale des entreprises. Avec l'allongement de la vie professionnelle et l'attention de tous sur les enjeux de santé au travail et de prévention des risques psychosociaux, l'étude des leviers organisationnels et managériaux pour préserver ou reconstruire les conditions du bien-être au travail doit se trouver au centre des préoccupations tant des praticiens RH que des chercheurs. Nous comptons apporter notre pierre à ce chantier en construction.

- Les ressources théoriques et pratiques d'une « *salutologie organisationnelle* » (Neveu, 2012) sont encore largement à construire afin d'adresser les enjeux de santé au travail et développement durable d'organisations respectueuses des sujets qui y travaillent. Nous comptons apporter notre contribution à la construction de ce cadre théorique et des outils de gestion permettant de le mettre en œuvre concrètement sur le terrain de l'activité réelle des managers et des salariés dans leurs différents contextes.

- Nous souhaitons également intégrer dans notre programme de recherche les apports de la psychologie cognitive – *mindfullness*[1], *présence*[2] –, de la linguistique des interactions (Kerbrat-Orecchioni, 2008) et de la psychologie sociale de la communication et des actes de parole (par ex. Chabrol, Radu, 2010) ou des approches plus empiriques issues de l'urbanisme telles que le *community planning* (Wates, 2000). En effet nous pensons que certains cadres théoriques situés dans ces disciplines de sciences humaines connexes aux sciences de gestion sont de nature à enrichir les outils et les grilles de lecture tant du chercheur en gestion que du praticien en Ressources humaines, à condition de faire l'objet d'une traduction appropriée.

---

[1] Cf. entre autre les travaux de Brown, Ryan (2003), Kabat-Zinn (2009), Marianetti , Passmore (2010), Trousselard, Steiler *et al.* (2010).
[2] Cf. les travaux de P. Senge *et al.* (2004) et de C. O. Scharmer (2009).

Finalement, pour revenir sur le *management salutogénique du travail* que nous défendons, nous voudrions qu'il ne soit pas qu'une mode managériale de plus. Tel que nous le concevons, il se veut un cadre de réflexion et d'action ancré dans une épistémologie critique, constructiviste et humaniste. Son ambition est d'être un cadre théorique et une grille de lecture pratique aidant à repenser le management et la gestion des hommes et des organisations dans une perspective humaniste, respectueuse de l'être humain dans ce qu'il a d'unique. Il se veut une contribution concrète visant à créer un « *monde organisationnel salutogénique* » dans lequel la préoccupation et le soin apporté à l'autre s'articule avec l'épanouissement individuel. Un monde organisationnel qui privilégie la liberté, la coresponsabilité et la coopération. Un monde commun dans lequel on retrouve la joie de donner, de partager un *pouvoir d'agir* sur les situations et une parole pleine de sens sur l'expérience de travail. Un monde, régi par une gouvernance qui s'ancre sur une éthique, c'est-à-dire « *une morale en action* », qui soit capable d'articuler production de richesses et bien-être au travail en construisant des médiations entre les intérêts des différentes parties prenantes –salariés, clients, actionnaires, fournisseurs, partenaires…- tout en prenant en compte le respect de l'environnement, les solidarités sociales et les aspirations les plus profonde de l'être humain[1].

Ce management salutogénique du travail dont nous avons tracé une première esquisse se veut au service de la construction d'un monde du travail dans lequel le bien-être de tous est plus précieux que l'*avoir* de chacun. Il dépasse les paradigmes traditionnels de gestion pour entrer dans le paradigme de la préservation des ressources physiques de l'environnement et des ressources psycho-sociales des sujets, préservation qui implique de *prendre soin*[2] des « *choses de la nature* » et des êtres humains. Ce faisant, il s'inscrit dans la lignée de l'Ecole des Relations Humaines et du courant humaniste de développement des organisations et de développement du potentiel humain qu'il contribue à renouveler en invitant à un

[1] Cf. entre autre De Gaulejac, (2005) Aubert, De Gaulejac (1991) ; Aktouf, (2006 : Chap. 15 à 17) ; Luyckx Ghisi (2010) ; Steiler, Sadowsky, Roche (2010).

[2] En mobilisant l'éthique du « *care* » (Gilligan, 1982 ; Tronto, 1993) qui consiste à renouveler le lien social par l'attention aux autres, le « *prendre soin* », la sollicitude ou le souci des autres, en tant que comportements adossés à des pratiques, à des collectifs ou à des institutions, s'inscrivant dans une « *nouvelle anthropologie qui combine la vulnérabilité et la relationalité* » et portant le regard vers l'ordinaire des sujets incarnés et relationnels (Brugère, 2011).

décloisonnement entre sciences de gestion, sociologie, psychologie du travail, philosophie morale, ethnographie…

En s'appuyant sur l'héritage fécond de la pensée complexe d'Edgard Morin et de pensées scientifiques et engagées telles celle de l'académicien philosophe historien des sciences et humaniste Michel Serres ou le psychogénéticien Albert Jacquard (1995), le management salutogénique du travail se veut un *Management Durable* qui propose d'explorer le versant scientifique d'un processus d'humanisation des organisations en voulant renouer avec cette idée de Khalil Gibran que « *Le travail, c'est l'Amour rendu visible.* »

« *L'essentiel est invisible pour les yeux.*
C'est le temps que tu as perdu pour ta rose
qui fait ta rose si importante. »
Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*

Bibliographie

Abord de Chatillon E. (2008), Communication sur la prévention du stress à l'Université de Savoie, 20 mars, Présentation « *Que faire du stress ?* ».

Abord de Chatillon E., Bachelard O. (2005), *Management de la santé et de la sécurité au travail, Un champ de recherche à défricher*, Ouvrage collectif, L'Harmattan, 467 p.

Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Ouvrage collectif, Paris, Vuibert-Collection AGRH.

Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2012), Le nouveau management public est-il pathogène ? *Management international*, à paraître.

Abord de Chatillon, Scouarnec A. (2012), Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH, *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (Eds.), *Santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert-Collection AGRH, 9-27.

Adler A. (2001), *Le sens de la vie*, Paris, Payot, 291 p.

Aktouf, O. (1986), La parole dans la vie de l'entreprise : faits et méfaits. *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 11, 31-37.

Aktouf O. (1992), Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism, *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, 407-431.

Aktouf O. (2006), *Le management entre tradition et renouvellement*, 4e édition, Canada, Gaëtan Morin Editeur, 663 p.

Alain, (1928), *Propos sur le bonheur*, Gallimard.

Allard-Poesi, F., Perret V. (2003), La recherche-action, *in* Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative*, Colombelles, Ed. EMS Management et Société, 86-132.

Alter N. (1993), Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence, *Revue française de sociologie*, n° 34, 175-197.

Alter N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Coll. Textes à l'appui/bibliothèque du Mauss, éd. La Découverte, 231 p.

Altmann L. (2000), *Evaluation du stress chez le personnel de l'ANPE,* Thèse de médecine du travail, Faculté de médecine de Strasbourg.

Amiel R., Lebigre F. (1970), Un nouveau test rapide pour l'appréciation de la santé mentale, *Les annales médico-psychologiques*, vol. 4, 565-580.

André C. (2003), *Vivre heureux, psychologie du Bonheur*, Paris, Odile Jacob.

André C. (2009), *Les états d'âme : un apprentissage de la sérénité*, Paris, Odile Jacob, 480 p.

Andrews F.M., Robinson J.P. (1991), Measures of subjective well-being, in. Robinson J.P., Shaver P.R., Wrightsman (Eds), *Measures of personality and social psychological attitudes*, San Diego, Academic Press, 61-114.

Andrews F.M., Withey S..B. (1976), *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality*, NY, Plenum.

Angel, P., Amar P. (2010), *Le coaching*, Paris, PUF, Coll. Que sais-je ?, (4e éd.) 128 p.

Angel P., Gava M.J., Amar P., Vaudolon B. (2005), *Développer le bien-être au travail*, Paris,

Dunod, 179 p.

Anthony P.D. (1980), Work and the loss of meaning, *International of Social Science Journal*, vol. 32, n° 3, 416-426.

Antonovsky A. (1979), *Health, Stress, and Coping: New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*, Jossey-Bass, San Francisco.

Antonovsky A. (1987a), *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, Jossey-Bass, San Francisco.

Antonovsky A. (1987b), The salutogenic perspective : toward: a new view of health and illness, *Advances, Institute for the Advancement of Health*, vol. 4, n° 1, 47-55.

Antonovsky, A. (1994), A sociological critique of the 'well-being' movement, *Advances*, vol. 10, n° 3, 6-12.

Antonovsky, A. (1998), The structure and properties of the Sense of Coherence scale, *in* McCubbin, Hamilton I. (Ed.), Thompson E. A. (Ed.), Thompson A. I. (Ed.), Fromer J. E. (Ed.), *Stress, coping, and health in families: Sense of coherence and resiliency*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, 21-40.

Arendt H. (1961), *Condition de l'homme moderne,* Paris, Calmann-Lévy, 406 p.

Arendt H. (1972), *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, 380 p.

Argyle, M., Martin, M. (1991), The Psychological Causes of Happiness, in Stack F., Argyle M., Schwarz N. (eds), *Subjective Well-Being*, Oxford, Pergamon Press.

Argyle M., Martin M., Lu L. (1995), Testing for stress and happiness: the role of social and cognitive factors, *in* Spielberger C.D., Sarason I.G. (Éds), *Stress and emotion*, vol. 15, 173-187.

Argyris C. (1955), Organizational Leadership and Participative Management, *The Journal of Business*, vol. 28, n° 1, 1-7.

Argyris C. (1964), *Integrating the individual and the Organization*, New York, Wiley.

Argyris C., Putman R., Mc Clain Smith D. (1985), *Action Science : Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, San Francisco, Jossey-Bass.

Argyris, C., Schön, D. (2002 [1996]), *Apprentissage organisationnel théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, (Trad. Aussanaire M., Garcia-Melgares, P.), 378 p.

Aristote (2004), *Éthique de Nicomaque*, Paris, Flammarion, Editions de Poche, 560 p.

Arnaud N. (2011), Du monologue au dialogue Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation, *Revue Française de Gestion*, n° 210, 15-31.

Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M. (2006), *Organisation et intensité du travail*, Paris, Octares Editions, coll. Le travail en débats, 532 p.

Aubert N., De Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, Coll. Economie Humaine (réédition 2007).

Aubert N., Pagès M. (1989), *Le stress professionnel*, Klincksieck Coll., Rencontres dialectiques, 280 p.

Aubert N., Roux-Dufort C. (2003), *Le culte de l'urgence - La société malade du temps*, Paris, Flammarion.

Aubry C. (2011), *Scrum : Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, 2e édition,

Paris, Dunod, 304 p.

Avenier M.-J. (2009), La question de la quête d'un point de vue fondé relativement à un phénomène organisationnel, *Revue internationale de Psychosociologie*, n° 35, vol. XV, 49-71.

Avenier M.-J. (2010), Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science, *Organization Studies*, vol. 31, n° 9 et 10, 1229-1251.

Avenier M.-J., Thomas C. (2011), Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de l'âme, *Cahier de recherche du CERAG*, n° 6-E4, mars, 26 p.

Avenier M.-J., Schmitt C. (co-dir.) (2007), La Construction de Savoirs pour l'Action, Paris, L'Harmattan, 245 p.

Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M. (1999), *The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings*, manuscrit inédit, Fordham.

Bachelard O. *et al.* (Coll.) (2008), *Risques psychosociaux au travail, Vraies questions, Bonnes réponses*, Paris, Editions Liaisons, (Ouvrage collectif sous la direction de VTE), 326 p.

Bakker A.B., Demerouti E., Verbeke W. (2004), Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, n° 43, 83-104.

Bakke D.W. (2006 [2005]), *La joie au travail, Une démarche révolutionnaire pour avoir du plaisir au travail*, Paris, éditions AdA, 399 p.

Bandura A. (1986), *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Bandura A. (2007 [1997]), *Auto-efficacité, Le sentiment d'efficacité personnelle,* Bruxelles, De Boeck.

Baptiste A., Belisle C. (1984), *Dossier Photolangage, Prévention et santé*, Paris, Les éditions d'Organisation.

Baptiste A., Belisle C. (1991), *Dossier Photolangage, Des choix personnels aux choix professionnels*, Paris, Les éditions d'Organisation.

Barbier R. (1997), *L'approche transversale – L'écoute sensible en sciences humaines,* Paris, Anthropos, 357 p.

Barel, Y. (1987), *La quête du sens*, Paris, Seuil, 342 p.

Barling J., Kelloway E.K., Frone M.R. (2005), *Handbook of Work Stress*, NY, Sage Publications, 720 p.

Barrand J. (2006), *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Paris, Dunod, 220 p.

Barrand J., Bellenger L. *et al.* (2010), *L'entreprise agile – Agir pour une performance durable*, Paris, Dunod, 256 p.

Barrère P., Montauzé J.-C. (2009), *Pari sur les hommes – Le management par la vision partagée*, Paris, L'Harmattan, 267 p.

Bassis O. (1998), *Se construire dans le savoir*, Paris, ESF, 284 p.

Bateson G. (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, tome I, Seuil, Paris.

Bateson G. (1980), *Vers une écologie de l'esprit*, tome II, Seuil, Paris.

Baudelot C., Gollac M. (2003), *Travailler pour être heureux : le bonheur et le travail en*

France, Fayard, 351 p..

Baumeister R.F., Leary M.R. (1995), The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin,* n° 117, 497–529.

Beehr T.A., Newman J.E. (1978), Job stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: a Facet Analysis, Model and Literature Review, *Personnel Psychology,* n° 31, 665-699.

Bélanger J., Marceau M., Vallée C., Dubé V., Courcy F. (2006), La santé organisationnelle : une étude de cas, *Actes du 13e Congrès de psychologie du travail et des organisations*, 1142-1150.

Belkic K.L., Landsbergis P.A., Schnall P.L., Baker D. (2004), Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, n° 30, vol. 2, 85-128.

Bellone L. (1976), *Amélioration de la condition de l'homme au travail. Manuel d'ergonomie*, Paris, Editions d'Organisation.

Bénard V. (2006), La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration, *Travailler,* n° 16, 155-170.

Bénion A. (2011), *Le processus de construction de la santé mentale dans le secteur des centres d'appels : le cas d'un établissement bancaire public,* Thèse de doctorat en Science de gestion, Université de Nantes.

Ben-Shahar T. (2007), *L'apprentissage du bonheur : principes, préceptes et rituels pour être heureux,* Belfond (Trad. 2008).

Ben-Shahar T. (2010), *Apprendre à être heureux – cahier d'exercices et de recettes,* Paris, Belfond (Traduction de *Even Happier,* New York, Mc Graw-Hill).

Benyon H. (1973), *Working for Ford,* London, Allen Lane, Penguin Books.

Berger P.L., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality,* New-York, FreePress (Trad. 2006), *La construction sociale de la réalité,* Paris, Armand Colin, 357 p.

Bernard C. (1865), *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, 1re édition, 1947, Flammarion, 1984.

Berne E. (1971), *Analyse transactionnelle et psychothérapie,* Editions Payot, trad. 1977.

Bertaux D. (2006 [2005]), *Le récit de vie,* Paris, Armand Colin, Coll. 128, 128 p.

Besson J.-L. (1992), *La cité des chiffres, L'illusion statistique,* Paris, Editions Autrement, Coll. Sciences en société, 260 p.

Bichard E. (2009), Creating a healthy work environment through sustainable practices, Futur challenges, *in* Cartwright S., Cooper C.L. (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-being,* Oxford University Press, 542-562.

Boje D.M. (1991), The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office Supply Firm, *Administrative Science Quarterly,* vol. 36, n° 1, 106-126.

Bolle De Bal M. (2003), Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques, *Sociétés,* vol. 80, n°2, 99-131.

Bonde J.P. (2008), Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence, *Occupational and Environmental Medicine,* vol. 65, n° 7, 438-445.

Bonnet M. (2010), La revue internationale de psychosociologie, Des regards croisés sur les problématiques humaines et organisationnelles, *Revue internationale de Psychosociologie*, n° 39, vol. XVI, 25-26.

Borg V, Kristensen TS, Burr H. (2000), Work environment and changes in self-rated health: a five year follow-up study, Stress Medecine, vol. 16, 37-47.

Bornard F. (2007), *La représentation de l'objet entreprise par son créateur : quelles influences sur le processus entrepreneurial ?,* Thèse en sciences de gestion, Université de Savoie.

Bourbonnais R., Brisson C., Moisan J., Vezina M. (1996), Job strain and psychological distress in whitecollar workers, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 22, n° 2, 139-45.

Bourdieu P. (1998 [1993]), *La Misère du Monde,* Paris, Seuil, 1460 p.

Bourion C., Barth I. (2011), L'interstitiel, un lieu fécond pour penser les liens entre-deux, *Revue internationale de Psychosociologie,* vol. XVII, n° 43, 33-48.

Bradburn N.M. (1969), *The structure of psychological wellbeing,* Aldine Publishing, Chicago USA.

Branden N. (1998), *Self Esteem at Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 160 p.

Briault T. (2000), *Le sens commun : critique et pragmatique,* thèse de doctorat présentée et soutenue publiquement sous la direction de Jacques Poulain, Université Paris 8.

Brief A. P., Butcher J.M., Link K.E. (1993), Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being, The case of health, *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 64, n° 4, 546-553.

Brief A.P., Nord W.R. (dir.) (1990), *Meaning of occupational work,* Toronto, Lexington Books.

Brisson C., Blanchette C., Guimont C. et al.(1998), Reliability and validity of the French version of the 18-item Karasek Job Content Questionnaire, *Work Stress*, vol. 12, n° 4, 322-36.

Brown K.W., Ryan R.M. (2003), The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 84, n° 4, 822-848.

Brown J., Krantzler H.R., Delboca F.K. (1992), Self-reports of Alcohol and Drug-abuse Patients: Factors Affectings Reliability and Validity, *British Journal of Addiction,* vol. 87, 1013-1024.

Bruchon-Schweitzer M. (2005), *Psychologie de la santé – Modèles, concepts et méthodes,* Paris, Dunod, 440 p.

Bruchon-Schweitzer M., Rascle N., Quintard B., Cousson F., Aguerre C. (1997), Stress professionnel et santé, *Cahiers internationaux de psychologie sociale,* vol. 31, n° 1, 61-74.

Brugère F. (2011), *L'éthique du « care »,* Paris, PUF, Coll. Que Sais-je ?, 128 p.

Brun J.-P. (2009), *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité,* Ed. d'Organisation.

Brun J-P, Dugas N. (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens,* Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat National du Trésor, Québec.

Brun J.-P., Biron C., Martel J., Ivers H. (2003), *Evaluation de la santé mentale au travail :*

une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines, Rapport de Recherche, Chaire en Gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université de Laval, 98 p.

Brunel V. (2003), *Les managers de l'âme. Le développement personnel : gestion de la subjectivité et modèle régulatoire dans l'entreprise,* Thèse de sociologie des organisations, Laboratoire de changement social, Paris 7 Denis Diderot.

Buber M., (1992), *Je et Tu,* Paris, Aubier (Trad. G. Bianquis).

Buratti L. (2009), *La Transformance – Une stratégie de mise en action des hommes et des organisations – Découvrez la puissance de l'énaction,* Paris, InterEditions, 239 p.

Buscatto M., Loriol M., Weller, J.-M., Piotet F. (2008), *Au-delà du stress au travail, une sociologie des agents publics au contact des usagers,* Paris, Eres, 287 p.

Buzan T., (2003 [1995]), *Mind Map, Dessine-moi l'intelligence,* Paris, Editions d'Organisation, 325 p.

Callon M., Latour B. (dir.) (1991), *La science telle qu'elle se fait,* Paris, La Découverte.

Campbell A., Converse P. E., Rodgers W.L. (1976), *The quality of american life,* NY, Russel Sage Foundation.

Canguilhem G. (1966), *Le normal et le pathologique,* Paris, PUF, Coll. Quadrige, 5e éd.

Canguilhem G. (2002), *Ecrits sur la médecine,* Paris, Seuil.

Caplan R.D. (1983), Person-environment fit: Past, present, and future, *in* Cooper C.L. (Ed.), *Stress research,* New-York, Wiley, 35-77.

Carr A. (2004), *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths,* New York, Brunner-Routledge, 394 p.

Cartwright S., Cooper C.L. eds., (2009), *The Oxford Handbook of Organizational Well-being,* Oxford University Press, 602 p.

Castel R. (2009), *La montée des incertitudes, Travail, protections, statut de l'individu,* Paris, Le Seuil, 457 p.

Chanlat J.-F. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées,* Montréal, Presse Universitaire de Laval, Paris, ESKA.

Chanlat J.F., Bédard R. (1990), L'importance de la parole dans le métier de dirigeant, *in* Chanlat J.-F. (Edt), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées,* Montréal, Presse Universitaire de Laval, Paris, ESKA.

Channuwong, S. (2009), Strategies for Reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach, *International Journal of Management,* vol. 26, n° 2, 334-341.

Charue-Duboc F. (1995), *Des Savoirs en Action – Contributions de la recherché en gestion,* L'Harmattan Logiques de Gestion, 294 p.

Chateauraynaud F. (2006), Les asymétries de prises. Des formes de pouvoir dans un monde en réseaux, *Documents du GSPR,* Paris, EHESS.

Cherniss C., Goleman D. (2002), *The Emotionnally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations,* San Francisco, Jossey-Bass.

Cifali M. (1999), Entre psychanalyse et éducation : influence et responsabilité, *Revue*

française Psychanalyse, vol. 3, 973-982.

Clénet J. (2007), Complexité de l'approche qualitative et légitimation scientifique pour une genèse des possibles : relier pragmatique, épistémique et éthique…, *Recherches Qualitatives* – Hors-Série n° 3, Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative.

Clergeau C., Pihel L. (2010), Management à distance et santé au travail : quelles sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ?, *Gérer et Comprendre*, n° 102, 4-13.

Clot Y. (1998), *Le travail sans l'homme,* Paris, La Découverte.

Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

Clot Y. (2006), Clinique du travail et clinique de l'activité, *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1.

Clot Y. (2007), Re-créer le travail, *Dialogue n° 125 « Travail : s'en affranchir ou le libérer ? »*, Juillet, 27-29.

Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir,* Paris, PUF.

Clot Y. (2010), *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte, 190 p.

Clot Y., Litim M. (2008), Activité, santé et collectif de travail, *Pratiques psychologiques*, vol. 14, 101-114.

Combalbert L. (2011), *Constituer une équipe efficace : pour s'adapter à un environnement complexe*, Paris, ESF Editeur, 192 p.

Conjard P., Journoud S. (2012), Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail, *Actes de la 12° Rencontre sur la prospective des métiers*, ESSEC– 4 avril 2012, 16 p.

Conjard P., Journoud S. *et al.* (2012), *Le Guide Prévention des Risques Psychosociaux : Quelle formation pour les managers*, Lyon, Editions du Réseau Anact, 40 p.

Cooperrider D.L., Whitney D. (1999), *Appreciative Inquiry*, BK.

Cooperrider D.L., Sorensen Jr. P.F., Yaeger T.F., Whitney D. (2001), *Appreciative Inquiry. En Emerging Direction for Organization Development*, Stipes Publishing L.L.C.

Cotton P., Hart P.M. (2003), Occupational Wellbeing and Performance: A review of Organisational Health Research, *Australian Psychologist*, vol. 38, n° 2, 118-127.

Cottraux J. (2007), *La Force avec soi. Pour une psychologie positive*, Paris, Odile Jacob.

Courpasson D. (2000), *L'Action contrainte- Organisations libérales et domination*, Paris, P.U.F., 320 p.

Courpasson D., Thoenig J.C. (2008*), Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 180 p.

Cowen (1994), The enhancement of psychological wellness: challenges and opportunities, *American Journal of Community Psychology*, vol. 22, 149-179.

Cox T. (1993), *Stress research and stress management: putting theory to work* (contract research report n° 61/1993), Sufolk, UK, Health and Safety Executive.

Cristofari M.F. (dir.), (2003), *Bilan des sources quantitatives dans le champ de la santé et de l'itinéraire professionnel (SIP)*, sous la direction scientifique de Volkoff S., Centre d'étude de l'emploi, 107 p.

Crozet P., Desmarais C. (2005), L'encadrement des organisations publiques face à la

modernisation managériale, une position intenable ?, *Actes XVIème congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Dauphine, 15-16 septembre.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective,* Edition du Seuil, Paris.

Csikszentmihalyi M. (1990), *Flow: the psychology of optimal experience,* Robert Laffont Pocket (trad. 2004, *Vivre la psychologie du bonheur*), 377 p.

Csikszentmihalyi M. (1997), *Finding Flow,* New York, Basic Books.

Cummings T.G., Cooper C.L. (1979), Cybernetic Framework for Studying Occupational Stress, *Human Relations,* vol. 32, 395-418.

Cyrulnik B. (2002 [1999]), *Un merveilleux malheur,* Paris, Odile Jacob, Poche, 218 p.

Cyrulnik B. (2004), *Parler d'amour au bord du gouffre,* Paris, Odile Jacob, 254 p.

Cyrulnik B. (2006), *De chair et d'âme,* Odile Jacob.

Cyrulnik B., Elkaïm M., Maestre M. (2009), *Entre résilience et résonance : A l'écoute des émotions,* Paris, Editions Faber, 129 p.

Cyrulnik B., Seron C. (2009), *La Résilience ou comment renaître de sa souffrance ?,* Paris, Editions Faber, 247 p.

Dab W. (2008), *Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail : douze propositions pour la développer,* Paris, Ministère du travail.

Damasio A. (1995), *L'Erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob.

Damasio A. (2002), *Corps, émotions et soi,* Paris, Odile Jacob.

Danna K., Griffin R.W. (1999), Health and Well-being in the Workplace: A review and Synthesis of the Literature, *Journal of Management,* vol. 25, n° 3, 357-384.

Daudigeos T. (2009), *Rendre l'entreprise néolibérale responsable : rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels - Etude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction*, Thèse de doctorat ès Sciences de gestion présentée publiquement le 25 novembre 2009, Université de Lyon 3.

Daval H. (2000), *Le processus entrepreneurial d'essaimage,* Thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendes-France de Grenoble, ESA.

Davezies P. (2000), Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé, *SMT,* n° 127, 4-18.

David A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, *VIIIe Colloque de l'AIMS, Actes,* Ecole Centrale Paris.

David A. (2000), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management, *in* Davis A., Hatchuel A., Laufer R. (eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* Paris, Vuibert, 193-213.

Deci E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum.

Deci E.L., Ryan, R.M. (1985*), Intrinsic motivation and self-determination in human Behavior*, New York, Plenum.

Deci E.L., Ryan M. (2002), *Handbook of Self-Determination Research,* University of Rochester Place, 480 p.

De Gaulejac V., (2005), *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir*

managérial et harcèlement social, Seuil.

De Gaulejac V., Aubert N. (1991), *Le Coût de l'excellence,* Paris, Seuil.

De Gaulejac V., Taboada Léonetti I. (1994), *La lutte des places,* Desclée de Brouwer.

Dejours C., (1988), *Plaisir et souffrance dans le travail,* (ouvrage collectif), publié avec le concours du CNRS, 2 tomes, Edition de l'AOCIP, Orsay.

Dejours C. (1989), Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action, *Prévenir,* vol. 19, 3-19.

Dejours C., (1990), Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations, *in* Chanlat J.-F. (Dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées,* Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 687-708.

Dejours C. (1992), Pathologie de la communication, situation de travail et espace public : le cas du nucléaire, *Raisons pratiques,* vol. 3, Pouvoir et légitimité. Figures de l'espace public (sous la direction de Cotterau A. et Ladrière P.), Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris, 177-201.

Dejours C. (1998), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale,* Seuil.

Dejours C. (2000), *Travail, usure mentale,* Nouvelle édition augmentée, Bayard, 2000.

Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation,* Paris, Editions INRA, 82 p.

Dejours C. (2007), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé,* Paris, Payot & Rivages, 350 p.

Dejours C. (2009), *Suicide et travail, que faire ?,* Edition P.U.F.

Dejours C. (2010), Interview dans le cadre du dossier vaincre le stress, *Sciences et Avenir,* n° 757, 48-63.

De Keyser V., Hansez I. (2002), Les transformations du travail et leur impact en termes de stress professionnel, *in* Neboit M., Vezina M. (Eds.), *Santé au travail et santé psychique,* Toulouse, France, Octarès, 28-34.

Delmas C., Plu Bureau G. (2007), Évaluation du bien-être au travail : comparaison de deux instruments de mesures, *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement,* vol. 68, n° 5, 566-571.

Deloche F. (2006), *Estime de soi, Management et Management de l'estime de soi : Une nouvelle voie pour un management humaniste des hommes ? Approche théorique,* Mémoire de Master II R, IREGE.

Denzin, N. (1970), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods,* New York, Aldin, 379 p.

Déry R. (1997), Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise, *Management International,* vol. 2, n° 1, 11-18.

Dériot G. (2010), *Rapport d'information du Sénat sur le mal-être au travail, fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information,* Enregistré à la Présidence du Sénat le 7 juillet 2010 sous le n° 642, 127 p.

Des Isnard A., Zuber T. (2008) *L'Open Space m'a tuer,* Hachette Littératures, 211 p.

Desmarais C., (2006), Encadrer, une promenade de santé ?, *Management & Avenir,* n° 8, 159-177.

Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010), *Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance,* Revue Française de Gestion, vol. 36, n° 205, 71-88.

Desrumaux P. (2010), Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? De la survie au bien-être, *Le Journal des psychologues,* n° 283, 26-44.

Detchessahar M. (1997*), Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises, 1980-1997,* Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Rennes I.

Detchessahar M. (2001), Quand discuter, c'est produire..., *Revue Française de Gestion*, n°132, janvier–février, 32-43.

Detchessahar M. (2007a), L'accès à la parole comme nouvelle source de responsabilité pour les opérateurs : à propos des transformations du travail, *in* Igalens J. (dir) (2004), *Tous responsables*, Paris, Editions d'organisation.

Detchessahar M. (2007b), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue française de gestion,* n° 174, 77-92.

Detchessahar M. (dir.) (2009), *Etude SORG : Santé, Organisation et Gestion des Ressources humaines,* Agence Nationale de la Recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail 2006-2008), 766 p.

Detchessahar M. (2011), Santé au travail, Quand le management n'est pas le problème, mais la solution, *Revue française de gestion,* n° 214, 89-105.

Devereux G. (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement,* Flammarion, Nouvelle Bibliothèque Scientifique, 474 p.

Diener E. (1984), Subjective well-being, *Psychological Bulletin*, vol. 95, 542-575.

Diener E. (1994), Assessing subjective well-being. Progress and opportunities, *Social Indicators Research,* vol. 31, 103-157.

Diener E. (1996), Traits can be powerful, but are not enough: lessons from subjective well-being, *Journal of Research in Personality,* vol. 30, 389-399.

Diener E., Emmons R.A. (1985), The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 47, n° 5, 1105-1117.

Diener E., Larsen R.J. (1993), The experience of emotional well-being, *in* Lewis M, Haviland J.M. (Eds), *Handbook of emotions,* NY, Guilford Press, 405-415.

Diener E., Oishi S., Lucas R.E. (2009), Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction, *in* Snyder C.R., Lopez S.J. (2009), *Oxford Handbook of Positive Psychology - Second Edition,* Oxford University Press, 187-194.

Diener E., Sandvick E., Pavot W. (1991), Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect, *in* Strack F., Argyle M., Schwarz N., *Subjective well-being*: *An interdisciplinary perspective,* Oxford, Pergamon Press, 119-139.

Diener, E., Sapyta, J.J., Suh, E. (1998), Subjective well-being is essential to well-being, *Psychological Inquiry,* vol. 9, 33-37.

Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith H.L. (1999), Subjective Well-Being: Three Decades of Progress, *Psychological Bulletin,* vol. 125, n° 2, 276-302.

Donald I., Taylor P., Johnson S., Cooper C, Cartwright S., Robertson S. (2005), Work environments, stress, and productivity: An examination using asset, *International Journal of*

Stress Management, vol.12, n°4, novembre, Special issue: Performance Anxiety, 409-423.

Dujarier M.A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, Puf, Le Monde, Partage du savoir, 237 p.

Dumez H. (2010), Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion - Ou que répondre à la question: « quelle est votre posture épistémologique?», *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, hiver 2010, 3-16.

Dumouchel P., Dupuy J.-P. (1983), *L'Auto-organisation : de la physique au politique : colloque de Cerisy,* Paris, Seuil, 556 p.

Dupuy J.-P. (1992), *Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs,* Paris, Ellipses, Coll. Polytechnique, 295 p.

Durkheim E. (1967), *De la division du travail social,* Paris, PUF, 8e édition, 1re édition 1897)

Duval E. (1991), *Espaces intermédiaires et dynamique de l'insertion*, Rapport Direction régionale du travail et de l'emploi Rhône-Alpes, DRTE Rhône-Alpes, 61 p.

Duymedjian R., Rüling C.C. (2010), Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory, *Organisation Studies*, vol. 31, n° 2, 133-151.

Edwards J.R. (1992), A Cybernetic Theory of Stress, Coping and Well-being in Organizations, *Academy of Management review*, vol. 17, n° 2, 238-274.

Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 532-550.

Enriquez E. (1987), *Les jeux du pouvoir et du désir en entreprise,* Paris, Desclée de Brouwer.

Enriquez E. (1992), *L'organisation en analyse,* Paris, PUF.

Enriquez E. (1993), L'approche clinique : genèse et développement en France et en Europe de l'Ouest, *in* Gaulejac et Roy (Dir.) *Sociologies cliniques,* Paris, Desclée de Brouwer, 19-35.

Estades J., Joly P.B., Mangematin V. (1996), Dynamique des relations industrielles dans les laboratoires d'un grand organisme public de recherche : Coordination, apprentissage, réputation et confiance, *Sociologie du travail*, vol. 3, 391-407.

Faÿ E., Seidel F. (2010), La délibération ouverte voie d'un management durable, *Actes des Etats Généraux du Management,* Paris, 14 p.

Fernandez G. (2009), *Soigner le travail : itinéraires d'un médecin du travail,* Erès, Clinique du travail, 254 p.

Fernandez G., Gatounes F., Herbain P., Vallejo P. (2003), *Nous conducteurs de trains,* Paris, La Dispute, 224 p.

Feynie M. (2010), *Les maux du management, Chronique anthropologique d'une entreprise publique,* Editions Le bord de l'eau, 174 p.

Foliard S. (2008), *Le financement bancaire des très petites entreprises,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3, 488 p.

Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 318 p.

Frankl V. (1993 [1963]) *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie,* Ed.de l'homme, (Ed. originale en anglais en 1963 : *Man's search for meaning).*

Freire P. (1974), *Pédagogie des opprimés*, Paris, F. Maspero, 205 p.

French J.R.P., Caplan R.D., Harrison R.V. (1982), *The mechanisms of job stress and strain*,

London, UK, Wiley.

French J.R.P., Rodgers W.L., Cobb S. (1974), Adjustment as person-environment fit, *in* Coelho D.A., Hamburg D.A., Adams J.E. (Eds.), *Coping and adaptation,* New York, Basic Books, 316-333 p.

Freud S. (1930), *Le malaise dans la culture*, 1995, Paris PUF, Quadrige (trad. 1995).

Gable S.L., Haidt J. (2005). What (and why) is positive psychology?, *Review of General Psychology*, vol. 9, n° 2, 103-110.

Gadrey J., Jany-Catrice F. (2004), Mesurer le bien-être, *Sociétal,* n° 45, 53-57.

Ganster D.C., Schaubroeck J. (1991), Work stress and employee health, *Journal of Management*, vol. 17, n° 2, 235-271.

Gaucher R. (2010), *La psychologie positive : Ou l'étude scientifique du meilleur de nous-mêmes,* Paris, L'Harmattan.

Genelot D. (1992), *Manager dans la complexité – Réflexions à l'usage des dirigeants,* Insep Consulting Editions.

Giddens A. (1987 [1984]), *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF, 474 p.

Gilligan C. (1982), *In a differente Voice,* Cambridge Mass., Harvard University Press (Trad. 2008, *Une voix différente,* Paris, Flammarion, Champ essai).

Giordano Y. (coord.) (2003), *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative,* Colombelles, Ed. EMS Management et Société, 318 p.

Girard R. (1961 [2008]), *Mensonge romantique et Vérité romanesque*, Hachette Littérature, 351 p.

Girard R. (1983), *Des choses cachées depuis la fondation du monde,* Paris, LGF, 640 p.

Girin J. (1980), Quel paradigme pour la recherche en gestion ?, *Economie et société, série Sciences de Gestion*, Vol. 2, déc. 1872-1889.

Girin J. (1986), L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, Actes du colloque FNEGE-ISEOR des 18 et 19 novembre 1986 sur le thème : *Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion*, Actes publiés par l'ISEOR, 170-186.

Girin J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, *in* Martinet A.C. (Dir.), *Epistémologies et sciences de gestion,* Economica, Paris, Chap. 4, 141-182.

Girin, J. (1990), Problèmes de langage dans les organisations, *in* Chanlat J.-F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval, 37-78.

Girin J. (1995), Les agencements organisationnels, *in* Charue-Duboc F. (Dir.), *Des savoirs en action,* Paris, L'Harmattan.

Girin J. (2000), Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ?, *in* David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* Paris, Vuibert, Coll. FNEGE, 125-140.

Girod-Séville M., Perret V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, *in* Thiétart R.A. (dir.) *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 13-33.

Giroux N. (2006), La démarche paradoxale de Karl E. Weick, *in* Autissier D., Bensebaa F. (Dir.), *Les Défis du Sensmaking en Entreprise, Karl E. Weik et les sciences de gestion*, Economica, Coll. Recherche en Gestion, 25-50.

Giroux N., Giordano Y. (1998), Les deux conceptions de la communication du changement, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 139-151.

Glaser B., Strauss A. L. (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruter, New York.

Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne 1 : La présentation de soi*, Paris, Editions de Minuit, 256 p.

Gollac M. (dir.) (2009), *Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES, DRESS, 36 p.

Goleman D. (1997 [1995]), *L'intelligence émotionnelle,* J'ai lu, Coll. Bien-être.

Goleman D. (1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New-York.

Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 481-510.

Grinder J., Bandler R. (1979), *Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming*, Moab Utha, Real People Press.

Grosjean V. (2004), Le bien-être et la santé au travail, position du problème, *Notes Scientifiques et Techniques* n° 241, Institut National de Recherche et de Sécurité, Paris, Edition INRS, 28 p.

Grosjean V. (2005), Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention, *Hygiène et sécurité du travail – Cahier de notes documentaires INRS*, 1er trimestre 2005, vol. 198, 29-40.

Habermas J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel,* tomes I et II, Paris, Fayard.

Habermas J. (2003), *L'éthique de la discussion et la question de la vérité,* Paris, Grasset, 88 p.

Halbesleben J.R.B., Buckley M.R. (2004), Burnout in organizational life, *Journal of Management*, vol. 30, 859-879.

Halbesleben J.R.B. (2006), Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n° 5, 1134-1145.

Hamburger J., (1984), *La Raison et la Passion*, Le Seuil.

Hamburger J. (1985), Regard sur la science, *Le Monde*, édition du 18 mai 1985.

Harper D. (1989), Visual sociology: Expanding sociological vision, *in* Grant B. *et al.*, (Eds.) *New Technology in Sociology: Practical Applications in Research and Work*, New Brunswick, Transaction Books, 81-97.

Harvey S., Courcy F., Petit A., Hudon J., Teed M., Loiselle O., Morin A. (2006), Organizational Interventions and Mental Health in the Workplace: A Synthesis of International Approaches, *Studies and Research Projects*, Report R-480, Montreal, IRSST, 56 p.

Hatchuel A. (1994), Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

Hatchuel A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, *in* David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, Coll. FNEGE, 7-44.

Headey B. *et al.* (1991),Top-down versus bottom-up theories of subjective well-being, *Social Indicators Research*, vol. 24, 1141-1149.

D'Herbemont O. (2012), *Booster l'intelligence collective. La stratégie agile de transformation durable des organisations*, Armand Colin, 364 p.

Henry M. (2007), Du travail au langage sur le travail : un développement, *Education permanente*, vol. 171, 149-161.

Herreros G. (2012), *La violence ordinaire dans les organisations : Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Paris, Erès, Coll. Sociologie clinique, 199 p.

Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, New York, T.Y. Crowell Co.

Heutte J. (2011), *La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 265 p.

Hills P., Argyle M. (2002), The Oxford Hapiness Questionnaire: A Compact Scale for the Measurement of Psychological Well-Being, *Personality and Individual Differences*, vol. 33, 1073-1082.

Hirigoyen M.-F. (1998), *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Ed. La Découverte et Syros.

Hobfoll S.E. (1989), Conservation of resources, *American Psychologist*, vol. 44, 513-524.

Hobfoll S.E. (2001), The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n° 3, 337-421.

Hobfoll S.E., Freddy J.R. (1993), Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burn-out, *in* Schaufeli W.B., Maslach C., Marek T. (eds.), *Professional Burn-out: Recent Developments in Theory and Research*, Washington D.C., Taylor & Francis, 115-129.

Hobfoll S.E., Leiberman Y (1987), Personality and social resources in immediate and continued stress resistance among women, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, 18-26.

Hobfoll S.E., Lilly R. S., Jackson A. P. (1992), Conservation of social resources and the self, *in* Veiel H.O.F., Baumann U. (Eds.), *The meaning and measurement of social support*, Washington, DC, Hemisphere.

Hobfoll S.E., London P. (1986), The relationship of self concept and social support to emotional distress among woman during war, *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 12, 87-100.

Hobfoll S.E., Shirom A. (1993), Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources, *in* Golembiewski R.T. (Eds.), Handbook of organizational behaviour, New-York, Dekker, 41-60.

Holmqvist M., Maravelias C. (2010), *Managing Healthy Organizations: Worksite Health Promotion and the New Self-Management Paradigm*, Routledge, Coll. Routledge Studies in Human Resource Development, 182 p.

Huber M., (2006), Retour réflexif sur la démarche d'auto-socio-construction, *Dialogue,* n° 120, 10-13.

Huber G., Karli M., Lujan C. (2003), *Quand le travail rend fou : Pour que ça change !,* Paris, Jean Attias, 230 p.

Husserl E. (1905-1935), *Sur l'intersubjectivité*, tomes 1 et 2, édition de 2001, Paris, PUF.

Isaken J. (2000), Constructing Meaning Despite the Drudgery of repetitive Work, *Journal of Humanistic Psychology,* vol. 40, 84-107.

Jacquard A. (1995), *J'accuse l'économie triomphante,* Calmann-Levy.

Jaoui G. (2005), Les étapes de la réussite, *Classiques de l'Analyse Transactionnelle,* vol. 5, 16-19.

Jaques E. (1947), Some Principles of Organization of a Social Therapeuthic Institution, *Journal of Social Issues,* vol. 3, n° 2, 4-10.

Jaques E. (1948), Interpretive Groupe Discussion as a Method of Facilitating Social Change, *Human Relations,* n° 1, 533-549. Traduction (1972), L'utilisation du groupe d'évolution comme méthode de facilitation du changement social, *Connexion,* n° 3.

Jaques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory,* London Tavistock. Traduction (1972) *Intervention et changement dans l'entreprise,* Paris, Dunod.

Jaurès J. (1994 [1892]), *De la réalité du monde sensible,* Paris, Editions Alcuin.

Johnson J.V., Hall E.M., (1988), Job strain, Work place social support, and cardiovascular Deseases: a cross-sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population, *American Journal of Public Health,* vol. 78, n° 10, 1336-1342.

Johnson J.V., Hall E.M., Theorell T. (1989), Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 15, n° 4, 271-9.

Kabat-Zinn J. (2009), *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience : MBSR, la réduction du stress basée sur la mindfulness,* De Boeck, 564 p.

Kahler T. (2001 [1988]), *Process Communication Management Manager en personne,* Paris InterEdition, (Trad.de *The Mastery of Management*), 182 p.

Kahneman, D., Diener, E., Schwarz, E. eds. (1999), *Well-being, The foundations of hedonic psychology,* Russel Sage Foundation, New York.

Karam H. (2011), Le travailleur alcoolique et le système d'évaluation de la performance au travail : une dramaturgie, *Travailler,* n° 25-1, 73-83.

Karasek R.-A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly,* vol. 24, 285-308.

Karasek R., Theorell T. (1990), *Healthy Work: stress, productivity , and the reconstruction of the working life,* New York, Basic Books, 400 p.

Kaufmann J-C. (2004), *L'invention de soi : Une théorie de l'identité*, Hachette Littératures, coll. Pluriel, 352 p.

Kaufmann J.-C. (2008), *L'entretien compréhensif,* 2e édition refondue, Armand Colin, Collection 128, Sociologie, 128 p.

Katz D., Kahn R.L. (1978 [1966]), *The Social Psychology of Organizations,*(2e édition), New

York, John Wiley & Sons.

Kawachi I., Colditz G.A., Aschiero A. *et al.*, (1996), A prospective study of social networks in relation to total mortality and cardiovascular disease in men in the USA, *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 50, 245-51.

Kivimaki M., Virtanen M., Elovainio M., Kouvonen A., Vaananen A., Vahtera J. (2006), Work stress in the etiology of coronary heart disease. A meta-analysis, *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, vol. 32, n° 6, 431-442.

Koenig G. (1993), Production de la connaissance et contribution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, 4-17.

Kop J.L. (1994), *Le bien-être subjectif. Vers une mesure du bonheur*, Thèse de doctorat de psychologie, Université de Nancy 2, Nancy.

Kovess-Massfetty V. (2010), *La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de la vie*, Rapport remis à Mme N. Kosciusko-Morizet, secrétaire d'Etat en charge de la Prospective et du Développement de l'Economie Numérique, le 17 nov. 2009, Groupe de travail « Santé mentale et déterminant du bien-être », Travaux coordonnés et rédigés par Boisson M., Godot C., Sauneron S., Documentation Française, 276 p.

Kramer A.D.I. (2010), An Unobtrusive Behavioral Model of ''Gross National Happiness'', *CHI 2010*, Atlanta, GA, USA, 287-290.

Krief N. (2005), Le rôle du chercheur en Sciences de Gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social, *Actes de l'IAS,* Lille.

Kuhn T.S. (1983 [1962]), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Coll. Champs.

Laborit H. (1976), L'inhibition de l'action : Approche interdisciplinaire de ses mécanismes et physiopathologie, *Annales Médico-Psychologiques*, vol. 146, n° 6, 503-522.

Lachmann H., Larose C., Penicaud M. (2010), *Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Remis au Premier Ministre en février 2010.

Ladrière J. (1995), Science et discours rationnel, *in Encyclopedia Universalis*, vol. 14, 721-725.

Laguardia J., Ryan R.M. (2000), Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 2, 281-3004.

Lapierre L. (dir.), (1992), *Imaginaire et leadership*, tome 1, Montréal, Québec/Amérique, Press HEC.

Lapierre L. (dir.), (1993), *Imaginaire et leadership*, tome 2, Montréal, Québec/Amérique, Press HEC.

Larocque B., Brisson C., Blanchette C. (1998), Internal consistency, factorial validity and discriminant validity of the French version of the psychological demands and decision latitude scales of the Karasek "Job Content Questionnaire", *Rev Epidemiol Sante Publique*, vol. 46, n° 5, 371-81.

Laville A. (1976), *L'ergonomie,* Paris, PUF.

Lawton M.P. (1984), The varieties of well-being, *Experimental Aging Research*, vol. 9, n° 2,

65-72.

Layard R. (2007 [2005]), *Le prix du bonheur : leçons d'une science nouvelle*, Armand Colin.

Lazarus R.S., Folkman S. (1984) *Stress, appraisal and coping*, New York, Ed. Springer.

Lazarus R.S. (1991), *Emotion and adaptation*, NY, Oxford Universtity Press.

Lazarus, R.S. (1995), Psychological stress in the workplace, *in* Crandall R., Perrewé P.L. (Eds.), *Occupational stress: A handbook* Bristol, UK, Taylor & Francis, 3-14.

Larzelere R., Huston T. (1980), The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships, *Journal of Mariage and the Family*, 595-604.

Lebraty J. (1992), Management et gestion : Quel apprentissage ?, *Economies et société, Série Sciences de gestion*, n° 18, 131-159.

Lecomte J. (2007), *Donner un sens à sa vie*, Paris, Odile Jacob, 384 p.

Lecomte J. (Edt.) (2009), *Introduction à la psychologie positive*, Paris, Dunod, 310 p.

Ledun M., Font Le Bret B. (2010), *Pendant qu'ils comptent les morts – Entretien entre un ancien salarié de France Télécom et une médecin psychiatre*, La Tendo Editions, 164 p.

Legendre P. (2007), *Dominium Mundi : L'Empire du Management*, Paris, Mille et une Nuits, 94 p.

Le Goff J.-P. (1996), *Les illusions du management – Pour le retour du bon-sens*, Paris, La Découverte (réédition 2000).

Le Moigne J.L. (1990a), *La modélisation des systèmes complexes*, Edition Dunod, Bordas, Paris.

Le Moigne J.L., (1990b), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, dans *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Coordonné par Martinet A.C., Ed Economica, Paris, 81-140.

Le Moigne J.L. (1993), Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, nov.-déc., 123-135.

Le Moigne J.L. (1995), *Le constructivisme*, ESF Editeur, Coll. Communication et complexité.

Le Moigne J.L. (2003), Notes de lecture sur « Introduction aux sciences sociales - Logique des phénomènes collectifs », *in* Dupuy J.P. (1992), *Réseau intelligence de la complexité*, disponible sur le Web, **www.intelligence-complexite.org**.

Lenhardt V. (2001), Le développement personnel du dirigeant, *Management et conjoncture*, Juin, reproduit dans *Les Responsables porteur de sens*, INSEP Editions, 340-356.

Lenhardt V. (2002), *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Editions, 2e édition.

Lenhardt V. (2006), *FAQ, Coaching*, Dunod.

Lenhardt V., Bernard P. (2005), *L'intelligence collective en action,* Village Mondial, 171 p.

Levi P. (1996), *Si c'est un homme,* Paris, Robert Laffont.

Levi P. (2002), *La clé à molette*, Paris, 10/18, 221 p.

Levin B.W., Browner C.H. (2005), The social production of health: Critical contributions from evolutionary, biological, and cultural anthropology, *Social Science & Medicine*, vol. 61, n° 4, août, 745-750.

Lévy-Leboyer (2007), *Le 360°, outil de développement personnel,* Paris, Eyrolles, 144 p.

Levy-Tadjine T. (2004), *L'entreprenariat immigré et son accompagnement en France,* Thèse pour le Doctorat en sciences de gestion, Université du Sud Toulon .

Lewin K. (1946), Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues,* vol. 2, 34-36. Réédité *in* Lewin K. (1997), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science,* Washington, American Psychological Association.

Lewin K. (1959), *Psychologie dynamique,* P.U.F., rééd. 1967.

Linley P.A., Harrington S., Garcea N. (Eds.) (2010), *Oxford handbook of positive psychology and work*, New York, Oxford University Press, 343 p.

Lojkine J., Malétras J.-L. (2002), *La guerre du temps, le travail en quête de mesure,* Paris, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, 240 p.

Loriol M. (2009), Mieux comprendre les risques psychosociaux pour une véritable prévention, *Les News de Psy, Prévention et Gestion des risques Psychosociaux,* n° 6, 1-4.

Lujan C. (2005), Le conseil personnalisé peut-il favoriser la prevention de la souffrance et de la violence au travail, *in* Société Française de coaching, *Le coaching phénomène de société, De l'ère des pioniers à l'ère des professionnels,* Manuscrit-Université, Editions Le Manuscrit, 171-189.

Lujan C. (2008), Mettre en perspective nos praxis, *in* Société française de coaching, *Coaching professionnel : quelles spécificités ?,* tome 2, Paris, Le Manuscrit Recherche, 19-34.

Lyubomirsky S. (2008), *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York, Penguin Press, 380 p.

Manos J. (2009), Managers react to stress, *Occupational Health*, vol. 61, n° 3, p. 28.

McGrath J.E. (1976), Stress and Behavior in Organization, *in* Dunnette M. (ed.), *Hanbook of Industrial and Organizational Psychology,* Chicago, Rand Mcnally, 1351-1395.

Mahé de Boislandelle H., (1996), Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME, *Actes du 3e Congrès International Francophone sur la PME,* Trois Rivières, Québec.

Mackay C., Cooper C.L. (1987), Occupational stress and health: Some current issues, *in* Cooper C.L., Robertson R. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , Chichester, UK, Wiley, 167-199.

Maddux J.E. (2005), Stopping the « madness »: positive psychology and the deconstruction of the illness ideology and the DSM, *in* Snyder, Lopez, *Handbook of Positive Psychology,* Oxford et New York, 13-25.

Maffesoli M. (2007), Être ensemble mais hors du lit de Procuste, La crise des élites, *Revue internationale de Psychosociologie*, n° 30, vol. XIII, 9-22.

Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel, Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Paris, Octarès Editions, coll. Travail et activité humaine, 261 p.

Malrieu P. (2003), *La Construction du sens dans les dires autobiographiques,* Eres, Toulouse.

Marianetti O., Passmore J. (2010), Mindfulness at Work: Paying Attention to Enhence Well-Being and Performance, *in* Linley P.A., Harrington S., Garcea N. (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work*, New York, Oxford University Press, 189-200.

Martin B., Lenhardt V., Jarrosson B. (1996), *Oser la confiance*, Insep Editions.

Martineau S., Noel X., Sammut S., Senicourt P. (2001), *Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques,* Recherches qualitatives, vol. 22.

Martinet A.C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion,* Economica.

Martinet A.C. (2007), *Sciences du Management épistémique, pragmatique et éthique,* FNEGE, Vuibert, 309 p.

Maslach C. (1993), Burn-out, a Multidimensional Perspective, *in* Schaufeli W.B., Maslach C. Marek T. (eds.), *Professional Burn-out: Recent Developments in Theory and Research,* Washington D.C., Taylor & Francis, 115-129.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981), The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior,* n° 2, 99-113.

Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. (2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology,* n° 52, 397-422.

Maslow A. (1954), *Motivation and personality,* NY, Harper and Row.

Maslow A. (2007 [1968]), *Vers une psychologie de l'être,* Paris, Fayard, 255 p.

Maslow A. (2006 [1971]), *Être humain : La nature humaine et sa plénitude,* Paris, Eyrolles, Editions d'Organisation, 432 p., (trad.de *The Farther Reaches of Human Nature,*NY, Viking).

Mattéi J.-F. (2006), *La crise du sens,* éditions Cécile Defaut.

Mattelé X. (2007), Le sujet, l'acteur et l'intersubjectivité, *in* De Gaulejac V., Hanique F., Roche P. (eds.), *La sociologie clinique – Enjeux théoriques et méthodologiques,* 149-160.

Maturana H., Varela F. (1980), *Autopoiesis and Cognition, The realization of the living,* London, Reidl.

Mauss M. (1991, [1934]), Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *in Sociologie et anthropologie,* Paris, PUF.

Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (1999), Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, *Actes de la VIIIe Conférence International de l'AIMS,* Paris.

McCormick E.J. (1970), *Human Engineering,* NY, McGraw-Hill.

McEachen E., Polzer J., Clarke J. (2008), You are free to set your own hours: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience, *Social Science & Medicine,* vol. 66, n° 5, mars, 1019-1033.

Mc Gregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise,* New York, Mc Graw Hill.

Mellinger G. (1956), Interpersonal trust as a factor of communication, *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 52, 304-309.

Mendez A. (2001), Les mécanismes de la confiance : le cas d'une banque mutualiste, *Revue française de gestion,* n° 135, 18-27.

Merleau-Ponty M. (édition de 1976), *Phénoménologie de la perception,* Gallimard.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives,2e éd.* De Boeck Université, 626 p.

Miller A. (1984 [1983]), *C'est pour ton bien, Racines de la violence dans l'éducation de l'enfant,* Paris, Aubier, 318 p.

Miller M. L., Van Maanen J. (1979), Boats don't fish, people do. Some ethnographic notes on the federal management of fisheries in New England, *Human Organization*, vol. 38, n° 4, 377-385.

Mintzberg H. (1987 [1971]), *Structure et dynamique des organisations,* Paris, Editions d'organisation, (trad.) *The structuring of Organizations,* Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review,* vol. 22, n° 4, 853–886.

Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion,* Paris, Seli Arslan, 286 p.

Moles A., Rohmer E. (1972), *Psychologie de l'espace,* Casterman, Paris, Coll. Synthèses contemporaines, 245 p.

Moles A., Rohmer E. (1998), *Psychosociologie de l'espace*, Paris, L'Harmattan, Coll. Villes et entreprises, 158 p.

Monteau M. (2010), *L'organisation délétère, La S.S.T. au prisme de l'organisation,* L'Harmattan, Coll. Dynamiques d'entreprises, 375 p.

Morgan G. (1986) *Images of organization*, London, Sage Publications

Morin E. (1977), *La méthode volume 1- La nature de la nature,* Editions du Seuil, 410 p.

Morin E. (1986), *La méthode volume 3- La connaissance de la connaissance,* Editions du Seuil.

Morin E. (1990a), *Introduction à la pensée complexe,* Editions du Seuil, 158 p.

Morin E. (1990b), *Sciences avec conscience,* Editions du Seuil, Point Sciences, 315 p.

Morin E. (2000), *L'intelligence de la complexité,* Paris, L'Harmattan, 334 p.

Morin E. (2004), *La méthode volume 6- Ethique,* Editions du Seuil.

Morin E. (2008), *La méthode* (Œuvre complète en 2 volumes), Paris, Seuil, coll. Opus, 2480 p.

Morin E. M. (1996), L'efficacité organisationnelle et le sens du travail, *in* Pauchant *et al., La quête du sens,* Paris, Editions d'organisation, 257-287.

Morin E.M. (1998), Le sens du travail pour des gestionnaires francophones, *Revue Psychologie du travail et des organisations,* vol. 2-3, 26-45.

Morin E. M. (2006), Donner un sens au travail, *Note de recherche,* HEC Montréal.

Morin E. M. (2008), *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Rapport R-543 IRST, Etudes et Recherche en Santé Psychologique, 62 p.

Morin E.M., Gagné C. (2009), *Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique,* Etudes et recherches, Rapport R-624, Montréal, IRSST.

Morse N.C., Weiss R.C. (1955), The function and meaning of work and the job, *American Sociological Review,* vol. 20, n° 2, 191-198.

MOW International Research Team (1987), *The meaning of work,* San Diego, Academic Press.

Myers D. G., Diener E. (1995), Who is happy?, *Psychological Science*, vol. 6, 10-19.

Nasse P., Légeron P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques*

psychosociaux au travail, rapport remis à Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.

Netterstrom B., Conrad N., Bech P., Fink P., Olsen O., Rugenlies R., Stanfeld S. (2008), The Relation between work-related psychosocial factors and the development of depression, *Epidemiologic Reviews*, vol. 30, 118-32.

Neveu J.-P. (2007), Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, 21-42.

Neveu J.-P. (2012), Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources, *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (Eds.), *Santé et sécurité au travail : une perspective gestionnaire*, Ouvrage collectif, Paris, Vuibert-Collection AGRH.

Neveu V. (2004), *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I (décembre).

Nicolescu B. (1996), *La Transdisciplinarité – Manifeste*, Monaco, Editions du Rocher.

Niedhammer I., (2002), Psychometric properties of the French version of the Karasek Job Content Questionnaire: a study of the scales of decision latitude, psychological demands, social support, and physical demands in the GAZEL cohort, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 75, n° 3, 129-144.

Niedhammer I., Chastang J.-F., Gendrey L., David S., Degioanni S. (2006), Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du «Job Content Questionnaire» de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER, *Santé Publique*, vol. 18, n° 3, 413-427.

Niedhammer I., Chastang J-F., David S., Barouhiel L., Barrandon G. (2006), Psychosocial work environment and mental health: a study of job strain and effort-reward imbalance model in a context of major organizational changes, *International Journal of Occupational Environmental Health*, vol. 12, 111-119.

Niedhammer I., Chea M. (2003), Psychosocial factors at work and self reported health: comparative results of cross sectional and prospective analyses of the French GAZEL cohort. *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 60, n° 7, 509-515.

Niedhammer I., David S., Degioanni S. and 143 occupational physicians (2006), Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population, *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 61, 251-259.

Noël-Boulet K., Fournier B., Lessard S., et Courcy F. (2006), La santé organisationnelle : définition et modèle diagnostique, Acte du 13e Congrès de psychologie du travail et des organisations, CD-rom, Bologna, CLUEB, 1254-1259.

North F.M., Syme S.L., Feeney A., Shipley M., Marmot M. (1996), Psychosocial work environment and sickness absence among British civil servants: the Whitehall II study, *American Journal of Public Health*, vol. 86, n° 3, 332-340.

OCDE (2011), *Mal être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale au travail*, Rapport d'étude publié le 14 décembre.

Ombredane A., Faverge J.M. (1955), *L'analyse du travail : facteur d'économie humaine et de productivité*, Paris, Puf, 236 p.

OMS (2007), *Rapport d'étude sur la santé mentale,* Organisation Mondiale de la Santé.

Onfray M. (2010, [2008]), *L'eudémonisme social, Contre-histoire de la philosophie,* tome 5, Le Livre de Poche, Coll. Biblio Essais, 346 p.

Osty F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail,* PU de Rennes, Coll. des Sociétés, 245 p.

Packard D. (1995), *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company,* HarperCollins Publishers.

Pagès J. (2007), *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry,* Editions d'Organisation, 149 p.

Pagès M., Bonetti M., De Gaulejac V., Descendre D. (1998 [1979]), *L'Emprise de l'organisation,* Paris, Desclée de Brouwer.

Pattakos A. (2006 [2004]), *Découvrir un sens à son travail,* Editions de l'Homme, trad. de *Prisonners of Our Thoughts,* Berreth-Koehler Publishers (2004).

Pauchant T. (1999), *La quête du sens,* Paris, Editions d'Organisation, coll. Manpower.

Pauchant T., Morin E.M., Gagnon M., Cauchon D., Roy Y. (2004), Dynamiser le changement, l'apprentissage et l'éthique en organisation. La discipline du dialogue, *Revue Internationale de Gestion,* 24-48.

Peters T., Waterman R.H. (1982), *In search of excellence,* Warner Books, 360 p.

Pezé M. (2008), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et Travail » 1997-2008,* Paris Pearson.

Pezé S., Journoud S. (2011), Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale, *Actes du 22ème congrès de l'AGRH,* 22p.

Pezé S., Journoud S. (2012), Formation aux RPS et groupes d'analyse de pratiques managériales : quels intérêts et limites, *Actes du 23ème congrès de l'AGRH à Nancy,* 14 p.

Piaget J. (1977, [1970]), *Epistémologie des Sciences de l'homme,* Idées Gallimard, 380 p.

Pierre C., Jouvenot C. (2010), *Agir sur la reconnaissance au travail,* ANACT, coll. Agir sur, 101 p.

PNUD (1990), *Rapport sur le développement humain,* PNUD, Paris Economica.

Pierson M. (2011), *Et si on décidait d'être heureux même au travail ? : 3 principes pour retrouver le goût de vivre du lundi au vendredi,* Paris, AFNOR, 279 p.

Plane J.-M. (1999), Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations, *Revue Française de Gestion,* n° 123, 12 p.

Plane J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management,* Paris, L'Harmattan, coll. Economiques, 256 p.

Poirot M. (2012), L'organisant de la résilience individuelle au travail : définition et hypothèses, *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail une perspective managériale,* Paris, Vuibert, coll. AGRH, 267-275.

Popper K. (1984), *La logique de la découverte scientifique,* Editions Payot.

Probo P. (2003), *Démarche clinique*, Juin, texte en ligne sur le site personnel de l'auteur http://probo.free.fr.

Quick J. C., Macik-Frey M., Cooper C. L. (2007), Managerial Dimensions of Organizational

Health: The Healthy Leader at Work, *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 2, 189-205.

Rao H., Morill C. *et al.* (2000), Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms, *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Barry M., Staw R., Sutton L., New-york, Elsevier vol. 22, 237.

Reis H.T. (2001), Relationship experiences and emotional well-being, *in* Ryff C.D., Singer B.H. (eds.), *Emotion, social relationships, and health*, New-York, Oxford University Press, 57-86.

Reis H. T., Sheldon K. M., Gable S. L., Roscoe J., Ryan R. M. (2000), Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, 419-435.

Rempel J.K., Homes J.G., Zanna M.P. (1985), Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, n° 1, 95-112.

Reynaud J.D. (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, 5-18.

Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.

Reynaud J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octarès éditions.

Richard D. (2008), *Comprendre et mesurer le bien-être en entreprise ? Mesurer le bien-être dans les organisations : éléments de théorie et pratique*, Mémoire de Master II Recherche, Université de Savoie.

Richard D. (2009), Mesurer le bien-être dans les organisations : éléments de théorie et pratique, *Actes de la 6e Journée Humanisme et Gestion*, Bordeaux Management School, jeudi 9 avril.

Richard D. (2012), Qu'est-ce que le concept de bien-être au travail apporte au management de la santé et de la sécurité au travail ?, *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (Eds.) *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Ed. Vuibert, 293-319.

Ricoeur P., (1990), *Soi-même comme un autre*, Le Seuil.

Riedl R. (1988), Les conséquences de la pensée causale, *in* Watzlawick P. (Dir) *L'invention de la réalité*, Paris, Le Seuil, 79-107.

Robert N. (2007), Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle, *Note Scientifique et Technique* n° 267, INRS, 36 p.

Robert N., Grosjean V. (2006), *Développement d'un questionnaire orienté bien-être – Pour un dialogue renforcé médecine du travail, Ressources humaines*, INRS NS 260, 61 p.

Robertson I., Flint-Taylor J. (2009), Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes, *in* Cartwright S., Cooper C. L. (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, Oxford, Oxford University Press, 159-179.

Rodet P. (2009), Allier performance et bien-être, plus qu'une ambition, une obligation, *Personnel*, n° 496, 60-61.

Roger A., Lapalme M-E. (2006), L'individu face au plafonnement de carrière, *in* El Akremi A., Guerrero S., Neveu J.-P., *Recherches en comportement organisationnel*, De Boeck, vol. 2, Chap. 9.

Roger J.-L., (2007), *Refaire son métier – Essai de clinique de l'activité,* Paris, Erès, 255 p.

Rogers C.R., (1961), *On becoming a person*, Boston, Houghton Mifflin Company (trad. 1968)

Rojot J. (2005), *Théorie des organisations,* 2e édition, Editions ESKA.

Rolland J.-P. (2000), Le bien-être subjectif. Une revue de question, *Pratique psychologique,* vol. 1, 5-21.

Rosenberg M. B. (1999), *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Initiation à la communication non violente,* La Découverte, (trad. 2002).

Rotter J.B. (1967), A new scale for measurement interpersonal trust, *Journal of Personality,* vol. 35, n° 4, 651-665.

Rouat S. (2010), *Les processus individuels et organisationnels de construction de la santé au travail : prévention de la santé mentale au travail et analyse des dispositifs institutionnels*, thèse pour le doctorat de psychologie du travail, Université de Lyon 2.

Rouleau L. (2005), Micro-practice of strategic sensemaking and sensegiving: How middle manager interpret and sell change every day, *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 7, 1413-1441.

Ryan R. M. (1995), Psychological needs and the facilitation of integrative processes, *Journal of Personality*, vol. 63,397-427.

Ryan M., Deci E. L. (2000), Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist,* vol. 55,n° 1, 68-78.

Ryan M., Deci E.L. (2001), On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual Review of Psychology,* vol. 52, 141-166.

Ryan R. M., Deci E. L., Grolnick W. S. (1995), Autonomy, relatedness, and the self:Their relation to development and psychopathology, *in* Cicchetti D., Cohen D.J. (Éds), *Developmental psychopathology,* New York, Wiley, vol. 1, 618-655.

Ryan R.M., Frederick C.M. (1997), On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being, *Journal of Personality*, vol. 65, 529-565.

Ryff, C.D. (1989), Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of

psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, 1069-1081.

Ryff C.D., Singer B. (1998), The contours of positive human health, *Psychological Inquiry,* vol. 9, 1-28.

Ryff C.D., Singer B. (2001), *Emotions, Social Relationships, and Health,* Oxford University Press, 289 p.

Sadowsky J., Roche L. (2009), *Les sept règles du storytelling, Inspirez vos équipes par un leadership authentique,* Paris, Pearson Village Mondial, 163 p.

Sainsaulieu R. (1985), *L'identité au travail – Les effets culturels de l'organisation,* Paris, Presses de la Fondation National des Sciences Politiques.

Salomé J. (1999), *Le Courage d'être soi,* Paris, Les Editions du Relié, 217 p.

Salomé J., Potié C. (2000), *Oser travailler heureux – Entre prendre et donner,* Albin Michel 221p.

Sardas J.C. (2008), La « dynamique identitaire globale » comme analyseur des risques de non

performance et des risques psychosociaux, in *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Editions Anact, 10-21.

Sartre J.P. (1945), *L'existentialisme est un humanisme,* Paris, Gallimard.

Savall H., Zardet V. (1996), La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de Systémique,* vol. 10, n° 1-2, 157-189.

Savall H., Zardet V. (2003 [1987]), *Maîtriser les coûts et les performances cachés,* Paris, Economica, 4e édition.

Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe,* Paris, Economica, 432 p.

Savall H., Zardet V. (2009), Le non-dit dans la théorie socio-économique des organisations : situations de management et pièces de théâtre, *in* Ocler R. (dir.), *Fantasmes, mythes, non-dits et quiproquo, Analyse de discours et organisation,* L'Harmattan, coll. Conception et Dynamique des Organisations, 227-249.

Scharmer C.O. (2009), *Theory U – Leading from the Future as It Emerges,* San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc, 534 p.

Schön D. (1983), *The Reflecitve Practicionner, How Professionals Think in Action* New York, Basic Books, [Trad. en 1994], *Le Praticien Réflexif, A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel.*

Schutz W. (1958), FIRO: *A three-dimensional theory of interpersonal behavior,* Oxford, England, Rinehart, 267 p.

Schutz W.C. (1961), The Ego, FIRO Theory and the Leader as Completer, in Petrullo L., Bass B.M. (eds.), *Leadership and Interpersonal Behavior,* NY, Mc Graw Hill, 397-408.

Schutz W. C. (1966), *The interpersonal world*, a reprint edition of *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior,* Palo Alto, Science and Behavior Books.

Schutz W. (1967), *Joy. Expanding Human Awareness,* New York, Grove Press, Trad. (1974) *Joie – l'épanouissement des relations humaines,* Paris, Ed. Epi.

Schutz W. (1977), *The FIRO awareness scales,* Palo Alto, CA, Consulting Psychologistes Press.

Schutz W. (1984), *The Truth option,* Berkeley, CA, TenSpeed.

Schutz W. (2006 [1994]), *L'Elément Humain – Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance,*Paris, InterEditions, 280 p.

Segal Z.V., Williams M.G., Teasdale J.D. (2011 [2006]), *La thérapie cognitive base sur la pleine conscience pour la dépression,* Bruxelles, De Boeck, 375p.

Seligman M.E.P. (1991), *Learned optimism,* NY, Random House.

Seligman, M.E.P. (2002), *Authentic happiness,* New York, Free Press.

Seligman, M.E.P. (2005), Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy , in Snyder, Lopez, *Handbook of Positive Psychology,* Oxford et New York, 3-9.

Seligman, M., Csikszentmihalyi M. (2000), Positive psychology: An Introduction, *American Psychologist*, vol. 55, 5-14.

Seligman M.E.P., Steen T.A., Park N., Peterson C. (2005), Positive Psychology Progress,

Empirical Validation of Interventions, *American Psychologist*, vol. 60, n° 5, 410-421.

Selye H. (1936), A syndrome produced by diverse nocuous agents, *Nature*, vol. 138, 32.

Selye H. (1973), The evolution of the stress concept, *American Scientist*, vol. 61, n° 6, 692-699.

Senge P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*,NY, Doubleday.

Senge P. *et al.* (1994), *The Fifth Discipline Field book*, Doubleday.

Senge P. *et al* (2004), *Presence, Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*, The Society of Organizational Learning Inc., Doubleday, 289 p.

Sheldon K.M. et Elliot A.J. (1999), Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, n° 3, 546-557.

Sheldon,K., Fredrickson B., Rathunde K., Csikszentmihalyi M., Haidt J. (2000), *Positive psychology manifesto*, created during the Akumal 1 meeting in January 1999, revised following the Akumal 2 meeting in January 2000.

Shye S. (1989), The systemic life quality model: a basis for urban renewal evaluation, *Social Indicators Research*, vol. 21, 343-378.

Siegrist J. (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, 27-41.

Simon H.A. (1947 [1983]), *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.

Simon H.A. (1991), *Models of my life*, Basic Books.

Simon H.A. (1996), *The Sciences of the artificial*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, trad. 2004, *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Gallimard, Folio Essais.

Skakon J., Nielsen K., Borg V., Guzman J. (2010), Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress*, vol. 24, n° 2, 107-139.

Smith K., Kamistein D.S., Makadok R.J. (1995), The health of the corporate body: Illness and organizational dynamics, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 31, n° 3, septembre, 328-351.

Smith K. *et al.* (2002), Corporate health revisited. An update on illness and organizational dynamics, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, 177-190.

Snyder C.R., Lopez S.J. (2009), *Oxford Handbook of Positive Psychology - Second Edition*, Oxford University Press, 699 p.

Sparks K., Faragher B., Cooper C.L. (2001), Well-being and occupational health in the 21st century workplace, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, 489-509.

Spector P.E., Cooper C.L., Sanchez J.I., O'Driscoll M., Sparks K. *et al.* (2002), Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings?, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 2, 453-466.

Spreitzer G., Porath C. (2012), Creating Sustainable Performance, *Harvard Business Review*, janvier et février, 92-99.

Stansfelds S.A., Candy B. (2006), Psychosocial work environment and mental health. A meta-

analystic revue, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 32, n° 6, 443-462.

Stansfeld S.A., Fuhrer R., Shipley M.J., Marmot M.G. (1999) Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II Study, *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 56, n° 5, 302-307.

Steiler D. (2004), *Translation and validation of the occupational stress indicator for use in France,* Thesis in Business Administration, University of Newcastle-Upon-Tyne Business School.

Steiler D. (2010), *Prévenir le stress au travail : de l'évaluation à l'intervention,* coll. Efficacité professionnelle, Paris, Retz, 208 p.

Steiler D., Sadowsky J., Roche L. (2010), *Eloge du bien-être au travail,* Presses Universitaires de Grenoble, 104 p.

Steiner C.M. (1978), L'économie des signes de reconnaissance, *AAT* n° 5, 16-21.

Steiner C.M. (1996), Emotional literacy training, *Transactional Analysis Journal,* vol. 26, n° 1, 31-39.

Stevens H. (2005), *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le développement personnel dans l'entreprise,* thèse de doctorat de sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.-P. (2009), *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, remis le 14 septembre au Ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie.

Sutherland J. (2012), *The Scrum Papers: Nut, Bolts, and Origins of an Agile Framework*, Cambridge, Scrum Inc. 217 p.

Takeuchi H., Nonaka I. (1986), The new new product development game, *Harvard Business Review,* January-February, 137-146.

Terssac G. de (dir.) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud,* La Découverte, Collections Recherches, Paris, 448 p.

Thévenet M. (1999), Le travail : Que d'émotions ?, *Revue française de gestion*, vol. 26, novembre-décembre.

Thévenet M. (2004), *Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation, 270p.

Thévenet R. *et al.* (2010), *Design des politiques publiques, La 27e Région,* La documentation française, 163 p.

Thiétart R.-A. *et al.* (1999), *Méthodes de recherche en management,* Ouvrage collectif, Paris, Dunod, 535 p..

Tilliette B., Arnaud S. *et al.* (2010), *Rapport d'étape du Comité de pilotage et des Commissions bien-être,* Centre des Jeunes Dirigeants, 29 p.

Tirmarche O. (2010), *Au-delà de la souffrance au travail. Clés pour un autre management*, Paris, Odile Jacob, 288 p.

Todorov T. (1999), *Le Jardin imparfait,* Livre de Poche, Biblio Essais, Paris, 350 p.

Tolle E. (2000 [1999]), *The Power of Now,* Novato, New World Library, 219 p.

Torrès O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue*

française de gestion, n° 144-3, 119-138.

Torrès O. (2009a), La recherche en PME au V.I.T.R.I.O.L, Revue Economies et Sociétés, n° 20, 343-362.

Torrès O. (2009b), L'inaudible souffrance patronale, Avant d'être sociale, la souffrance est d'abord humaine, *Le Monde,* Edition du 15 janvier 2009.

Tronto J. (1993), *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care,* New York, Londres, Routledge, trad. 2009, *Un monde vulnerable,* Paris, La Découverte.

Trousselard M., Steiler D.C., Raphel C., Cian C., Duymedjian R., Claverie D., Canini F. (2010), Validation of a French version of the Freiburg Mindfulness Inventory - short version: relationships between mindfulness and stress in an adult population, *Biopsychosocial Medecine,* vol. 4, 1-11.

Uhalde M. (2005), Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations, *Revue de l'IRES,* n° 47, Restructurations, Nouveaux enjeux, 135-154.

Van der Doef M., Maes S. (1999), The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research, *Work Stress,* vol. 13, 87-114.

Van Hoorebeke (2012), La santé mentale au travail : un phénomène individuel peu considéré ou un phénomène démultiplicateur ?, *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S., *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail une perspective managériale,* Paris, Vuibert, coll. AGRH, 267-275.

Vanistendael S., Lecomte J. (2000), *Le bonheur est toujours possible, construire la résilience,* Paris, Bayard.

Varela F.J. (1988), Le cercle créatif, *in* Watzlawick P. (Dir), *L'invention de la réalité,* Paris, Le Seuil, 329-345.

Varela F.J. (1989), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant,* Paris, Seuil.

Varela F.J. (2004), *Quel savoir pour l'éthique ?* Paris, La Découverte.

Varela F., Maturana H., Uribe R. (1974), Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model, *Biosystems,* vol. 5, 187-196.

Varela F.J., Thompson E., Rosch E. (1993), *L'inscription corporelle de l'esprit, Sciences cognitive et expérience humaine,* Paris, Seuil, coll. Couleur des idées.

Vecchio R. (1980), The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss, 1955, *Academy of Management Journal,* vol. 23, n° 2, 361-367.

Veenhoven R. (1984), *Conditions of happiness,* Reidel, Dordrecht, Netherlands.

Veenhoven R. (1997), Progrès dans la compréhension du bonheur. *Revue québécoise de psychologie,* vol. 18, n° 2, 29-74.

Veenhoven R. (1998), The utility of happiness, *Social Indicators Research,* n° 20, 333-354.

Veenhoven R. *et al.* (1994), *World database of happiness: Correlates of happiness,* Rotterdam, Erasmus University.

Verstraete T. (2007), A la recherche des sciences de gestion, *Revue française de gestion,* vol. 9-10, n° 178-179, 91-105.

Vézina M. (2007), Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches, *in*

Neboit M., Vézina M. (Dir.) *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octarès, p. 47-58.

Von Foerster H. (1981 [1988]), La construction de la réalité, *in* Watzlawick P. (Dir), *L'invention de la réalité,* Paris, Le Seuil, 45-69.

Von Glasersfeld E. (1988), Introduction à un constructivisme radical, *in* Watzawick P. (Dir.), *L'invention de la réalité,* Paris, Le Seuil, 19-43.

Von Hayek F.A. (2001 [1952]), *L'ordre sensoriel : enquête sur les fondations de la psychologie théorique*, CNRS Editions, 234 p.

Vygotski L. (1997 [1934]), *Pensée & langage*, La Dispute, 536 p.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 296 p.

Wallace M., Wray A. (2006), *Critical reading and writing for postgraduates*, London, Sage Publications.

Warr P. (1978), A study of psychological well-being, *British Journal of Psychology*, vol. 69, 111-121.

Warr P.B. (1990), The measurement of well-being and other aspects of mental health, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n° 3, septembre, 193-210.

Warr P.B. (1992), Age and occupational well-being, *Psychology and Aging*, n° 7, 37-45.

Warr P.B. (1997), Age, work, and mental health, *in* Schaie, Schooler (Eds.), *The impact of work on older individuals*, New York, Springer-Verlag, 252-296.

Warr P.B. (1999), Well-being and the workplace, *in* Kahneman D., Diener E., Schwarz N. (Eds.), *Well-being: The Foundation of Hedonic Psychology*, New York, Russell Sage Foundation, 392-412.

Warr P.B. (2002), The study of well-being, behaviour and attitudes, *in* Warr P.B. (Ed.), *Psychology at work*, 5e édition, London, Penguin Books, 1-25.

Waterman A.S. (1993), Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaemonia) and hedonic enjoyment, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, 678-691.

Wates N., (2000), *The Community Planning Handbook*, London, Earthscan, 230 p.

Watzlawick P. (1984), *Faites vous-même votre malheur*, Paris, Seuil.

Watzlawick P. (1988 [1981]), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme,* Paris, Seuil, Points Essais, 374 p.

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.

Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1975), *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, coll. Points essais, trad. 1981.

Weick K.E. (1979 [1969]), *The social psychology of organizing*, Reading Mass, Addison-Wesley Pub. Co.

Weick K.E. (1985), Cosmos vs. Chaos: Sens and Nonsense in Electronic Contexts, *Organizational Dynamics*, vol. 14, 50-64.

Weick K.E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Adminstrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 628-652, trad. fr. par Laroche H.,

L'effondrement du sens dans les organizations : l'accident de Mann Gulch, *in* Vidaillet B. (dir.,) *Le sens de l'action, Weick K.E.: sociopsychologie de l'organisation,* Paris, Vuibert, 2003, 59-86.

Weick K.E. (1995a), *Sensemaking in organizations,* Thousands Oaks, CA, Sage.

Weick K.E. (1995b), What Theory is Not, Theorizing is, *Administrative Science Quarterly,* vol. 40, 385-390.

Weick K.E. (2001), *Making sense of the Organization,* Malden, Blackwell Publishing.

Weick K.E. (2003), Positive Organizing and Organizational Tragedy, *in* Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship Foundations of a New Discipline,* Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 66-80.

Weick K.E. (2009), *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization,* John Wiley & Sons Ltd, 310 p.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (1999), Organizing for high reliability: Process of collective mindfulness, *in* Sutton R., Staw B. (Eds), *Research in organizational behavior,* vol. 21, Greenwich, CT, JAI, 81-124.

Weick K., Sutcliffe K.M. *et al.* (2005), Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science,* vol. 16, n° 4, 409-421.

Weiss H.M. (2002), Deconstructing job satisfaction - Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review,* vol. 12, 173–194.

Welford A.T. (1973), Stress and Performance, *Ergonomics,* vol. 16, 567-580.

Wilson W. (1967), Correlates of avowed happiness, *Psychological Bulletin,* vol. 67, 294-306.

Williams G.C., Deci, E.L., Ryan R.M. (1998), Building health-care partnerships by supporting autonomy: Promoting maintained behavior change and positive health outcomes, *in* Hinton-Walker P., Suchman A.L., Botelho R. (Eds), *Partnerships in healthcare: Transforming relational process,* Rochester, NY, University of Rochester Press, 67-87.

Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting,* New-York, London, Free Press, Collier Macmillan.

Wright T.A., Cropanzano R. (2000), Psychological wellbeing and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology,* vol. 5-1, 84-94.

Wright B.A., Lopez S.J. (2005), Widening the Diagnostic Focus: A Case for Including Human Strengths and Environmental Resources, *in* Snyder, Lopez, *Handbook of Positive Psychology,* Oxford et New York, 3-9.

Yalom Y. (2008 [1980]), *Thérapie existentielle,* Galaade Editions, 727 p., Ed. originale en 1980, *Existential psychoteraphy*.

Yin R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods, Third Edition,* Sage Publication, 181 p.

Zapf D. (2002), Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the literature and some conceptual Considerations, *Human Resource Management Review,* vol. 12, 237-268.

Zarifian P. (1996), *Travail et communication: essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle,* Paris, PUF, 213 p.

Zarifian P. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle,* Paris, PUF, coll. Le travail humain, 189 p.

Zarifian P. (2010a), La mise en disparition du travail et ses effets pathologiques et sociaux, *Le Monde*, édition du 16 février 2010.

Zarifian P. (2010b), La souffrance au travail : arrêtons les dégâts, texte publié sur le site personnel de l'auteur (**http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page141.htm**).

Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire-Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, coll. Etudes Sociologiques, 233 p.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE **13**

Préambule **14**
Note d'intention 16
La justification d'une recherche sur le bien-être au travail 20

1. Intérêts du bien-être au travail pour la GRH **23**
1.1 La dimension pathologique du travail sur-représentée dans la littérature 24
1.2 La place du bien-être au travail dans la littérature en GRH 25

2. Les objectifs de la recherche **27**

3. Un intérêt théorique et méthodologique **30**
3.1 Un intérêt théorique 30
3.2 Un intérêt épistémologique et méthodologique 32

4. Un intérêt pour les praticiens et les DRH **33**

5. L'architecture de la thèse **35**

PARTIE 1 : D'UNE PERSPECTIVE PATHOGENIQUE A UNE PERSPECTIVE SALUTOGENIQUE DU TRAVAIL **39**

CHAPITRE 1. LE BIEN-ETRE A TRAVERS LES THEORIES DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL .. **43**

1. Le bien-être à travers les théories du stress et de la souffrance au travail **45**
1.1. Le stress, de quoi parlons-nous ? Quelques définitions issues de la littérature 47

2. La nécessité de dépasser une approche *pathogénique* du travail **63**
2.1. L'intérêt d'une approche salutogénique 63
2.2. La théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989) 66

Conclusion du chapitre 1 ..... **71**

CHAPITRE 2. LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL : LE PLAISIR ET LE SENS AU TRAVAIL **75**

1. Une compréhension du concept de bien-être au travail **78**
1.1 Les contours fuyants du bien-être au travail 78
1.2 La structure du bien-être au travail 85
1.3. Le bien-être psychologique 90

2. Les deux composantes du bien-être au travail : le plaisir et le sens **94**
2.1 Plaisir et sens au travail 95
2.2. Deux théories eudémonistes du bien-être au travail 97
2.3 La composante émotionnelle du plaisir au travail 102
2.4 La dimension de sens au travail 108

3. Les leviers du bien-être au travail **114**
3.1 Le rôle du manager dans le développement d'activités autotéliques 114
• Le manager porteur de sens et d'énaction (*sensmaking & enactment*) 116
3.2. Le management du bien-être au travail passe par un management par le sens 118

Conclusion du Chapitre 2 ..... **125**

CHAPITRE 3. LE MANAGEMENT DU BIEN-ETRE A TRAVERS LES ESPACES DE DISCUSSION. 127

1. L'espace de discussion comme facteur de bien-être au travail 130
1.1 Le détour par les espaces intermédiaires (Duval, 1991) 130
1.2. La « *psychologie de l'espace* » pour appréhender les espaces de discussion 133
1.3. La gestion des espaces de discussion au travail : facteur de bien-être 141

2. Conditions d'émergence et de maintien des espaces de discussion 142
2.1 La nécessaire proximité physique et fonctionnelle 142
2.2. La confiance : déterminant majeur de l'émergence et du maintien d'espaces de discussion 145
2.3. Le temps nécessaire aux acteurs pour s'engager dans des espaces de discussion 148

3. Les effets des espaces de discussion sur le bien-être et l'efficacité 150
3.1. Les espaces de discussion comme opérateurs de santé 150
3.2. Vers une représentation collective de l'espace de discussion 152
3.3. Proposition d'un modèle heuristique de management du bien-être à travers les espaces de discussion 156

Conclusion du Chapitre 3 162

PARTIE 2 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DES DIFFERENTS TERRAINS 167

CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE AMENAGE 171

1. Le cadre de référence de la complexité 175
1.1. Les principes d'une connaissance complexe 175
1.2. Un positionnement épistémologique complexe 176

2. Un positionnement constructiviste aménagé 186
2.1 Un choix de positionnement épistémologique constructiviste aménagé 186
2.2 Le statut du chercheur par rapport à son objet de recherche 189
2.3 Vers une *auto-socio-construction* de la connaissance 195

3. Des propositions théoriques issues de l'expérience 198
3.1. Une démarche personnelle préalable 198
3.2. Un principe et des propositions 201

Conclusion du Chapitre 4 205

CHAPITRE 5. CADRE METHODOLOGIQUE 207

1. Position méthodologique complexe 211
1.1 Le choix de l'individualisme méthodologique complexe 212
1.2 Les implications de cette posture méthodologique 215
1.3 Le design global de la recherche 218

2. Position de Recherche-Intervention avec une méthode clinique appréciative 219
2.1. Une position épistémologique qui débouche sur une éthique de l'action 219
2.2 Le choix de la Recherche-Intervention 221
2.3 Une approche clinique appliquée à la gestion des RH 224
2.4 Une « *intersubjectivité contradictoire* » 226

3. Les modes de collecte et d'exploitation des données 237
3.1. Les modes de collecte de données 237
3.2 Analyse et interprétation des données 242

3.3 Construction de deux guides pour conduire les entretiens compréhensifs 249
3.4 Avantages et limites de l'approche 254

Conclusion du Chapitre 5 256

CHAPITRE 6. DESCRIPTION DES TERRAINS, CONTEXTES ET METHODES 259

1. Une organisation publique délétère, sous tension 263
1.1. Organisation et fonctionnement 264
1.2 L'origine de la demande 268
1.2 Les points clés d'une démarche constructiviste longitudinale articulant diagnostic et action 270

2. Un service public avec un climat de violence 277
2.1 Contexte de la demande 277
2.2 La demande reformulée et les objectifs de la recherche-intervention 278
2.3 Une méthode qualitative et participative 279

3. Une organisation *salutogénique* qui souhaite mettre en place un «*Management Durable* » du bien-être 284
3.1 Un contexte institutionnel coopératif et mutualiste 284
3.2 Contexte de la demande 287
3.3 Une demande initiale portant sur le « *management du bien-être* » 288

Conclusion du Chapitre 6 292

PARTIE 3. RESULTATS : UNE COMPREHENSION DES PROCESSUS SALUTOGENIQUES DE CONSTRUCTION DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL 295

CHAPITRE 7. UN PERSONNEL EN SOUFFRANCE A CAUSE D'UNE ORGANISATION SOUS CONTRAINTES 297

1. Un diagnostic qui révèle des problèmes psychosociaux aigus 301
1.1 Un niveau d'épuisement professionnel très élevé 301
1.2 L'importance du soutien social du supérieur dans la préservation du bien-être 304
1.3 Des difficultés professionnelles qui débouchent sur de l'absentéisme 305
1.4 Un effet de ciseau entre les ressources et les exigences professionnelles 306

2. Une organisation sous contraintes, un management déficient et des espaces de discussion inégalement utilisés 310
2.1 Il manque de l'écoute et « *un double des clés pour les voitures de service* » 311
2.2 De sérieux dysfonctionnements managériaux 312
3.3. Des espaces de discussion présents de manière distinctes et inégalement utilisés 315

3. Une démarche d'intervention centrée sur la préservation des ressources et les outils de gestion pour un « *travail relié* » 321
3.1 Une démarche systémique visant à transformer l'organisation et le management 323
3.2 La prévention des RPS vecteur de transformation de l'organisation 325
3.3 La préconisation de mise en œuvre du « *management du travail relié* » 327

Conclusion du Chapitre 7 334

CHAPITRE 8. UN SERVICE TECHNIQUE AUX RELATIONS PATHOGENES 335

1. Quand les violences au travail deviennent pathogéniques 338
1.1 Violence et déshumanisation 340

1.2 L'analyse des éléments d'une violence plus symbolique qui attaque les identités de métier 346

2. Les paradoxes d'une organisation délétère et d'un management disparate et discordant 352
2.1 Quatre facettes du travail et l'appel à un *travail relié* 353
2.2 Une contradiction organisationnelle entre travail productif et travail d'organisation 358
2.3 Un manque structurel de ressources 365

3. Une intervention visant à reconstruire et à réarticuler entre eux des espaces de discussion 367
3.1 Des espaces de discussion entre opérationnels 370
3.2 Des espaces de discussion entre encadrants pour clarifier les rôles 377
3.3 Des espaces de discussion transversaux et ouverts 379

Conclusion du Chapitre 8 382

CHAPITRE 9. DES ESPACES DE DISCUSSION COMME LEVIER DE CONSTRUCTION DU BIEN-ETRE 385

1. Des spécificités managériales et organisationnelles salutogéniques 388
1.1. Les causes d'un bien-être au travail relatif et toujours fragile 388
1.2. Un management qui privilégie les espaces de discussion en articulant leadership transformationnel et comportement organisationnel assertif 408

2. Vers un management *salutogénique* 421
2.1. Les caractéristiques d'un management salutogénique 421
2.2. L'intervention et ses impacts sur l'organisation 429

Conclusion du Chapitre 9 435

CHAPITRE 10. VERS UN MANAGEMENT DURABLE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL 437

1. Un modèle de management durable du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion 439
1.1. Proposition d'un modèle de management durable du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion 440
1.2 D'un management pathogénique à un management salutogénique 443
1.3 Les capacités d'énaction et de traduction au service du management salutogénique 448

2. Rôle, mode de fonctionnement et limites des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail 452
2.1 Le rôle des espaces de discussion dans la préservation du bien-être au travail 452
2.2 Le mode de fonctionnement des Espaces De Discussion (EDD) : régulation sociale, traduction, énaction et sensemaking 457
2.3 Les limites et les défis de ce modèle de management salutogénique à l'aide des espaces de discussion 461

Conclusion du Chapitre 10 465

CONCLUSION GENERALE 467

1. Les apports de la recherche 470
1.1 Les connaissances transversales théoriques sur le bien-être et les espaces de discussion 470
1.2 Les connaissances théoriques sur le bien-être et le management salutogénique du travail 472
1.3 Les contributions épistémologiques et méthodologiques 473
1.4 Les contributions managériales de la recherche 474

2. Les limites de la recherche 475
2.1. Les limites théoriques 475

2.2. Les limites méthodologiques 476

3. Les perspectives de recherche future 477

BIBLIOGRAPHIE 481

TABLE DES MATIERES 513

INDEX DES FIGURES 519

INDEX DES TABLEAUX 523

Index des figures

Figure 1 : Design global de la recherche 29
Figure 2 : Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Hans Selye (1936) 54
Figure 3 : Modèle « Demande – Latitude - Soutien » de Karasek (1979) 57
Figure 4 : Le modèle transactionnel (adapté de Lazarus et Folkman, 1984) 61
Figure 5 : Modèle transactionnel du stress professionnel – d'après Mackay et Cooper (1987 : 169) 62
Figure 6 : Modèle COR de préservation des ressources (Hobfoll, 2001) 68
Figure 7 : Schéma récursif d'une dynamique organisationnelle salutogénique 69
Figure 8 : Tableau synoptique de la recherche sur le stress et le bien-être au travail 70
Figure 9 : Le bien-être au travail traversé par deux approches : Top-down et Bottom-up 92
Figure 10 : Elargissements successifs de promotion de la santé au travail et de la prévention (d'après, Grosjean, 2005) 93
Figure 11 : Schéma récursif du bien-être subjectif ancré sur le traitement des émotions (d'après Damasio, 2002) 95
Figure 12 : Matrice typologique du bonheur au travail (d'après Tal Ben-Shahar, 2007) 96
Figure 13 : Le Flow : l'expérience de travailler au niveau optimal (d'après Csikszentmihalyi, 1990) 104
Figure 14 : le processus d'actualisation du plaisir au travail 107
Figure 15 : Le triptyque salutogénique incarné par les espaces de discussion 123
Figure 16 : la bulle phénoménologique 135
Figure 17 : la paroi entre Ici et Ailleurs 135
Figure 18 : Différents niveaux d'espaces de discussion collectifs institutionnalisés 140
Figure 19 : Division horizontale et verticale du travail fragilise les espaces de discussion 143
Figure 20 : Bulle phénoménologique du collectif de travail au sein d'un espace de discussion (Adapté de Moles et Rohmer, 1972 et Foliard, 2008) 152
Figure 21 : Le positionnement des espaces de discussion sur l'axe bipolaire espace privé-espace public 153
Figure 22 : Le tétraèdre de l'espace de discussion 154
Figure 23 : Modèle heuristique du bien-être au travail 157
Figure 24 : Dynamiques pathogénique et salutogénique dans le continuum de conscience émotionnelle 161
Figure 25 : Synoptique du processus de recherche-intervention de mise en œuvre d'une démarche salutogénique. 164
Figure 26 : La perception de la réalité Source : adaptée de Mbengue, Vandangeon-Derumez (1999) 179
Figure 27 : Cadrant épistémologique issu de la pensée grecque d'après Giré (1988), in Martinet (1990) p. 26. 182
Figure 28 : les cinq pôles de production de la recherche (d'après Levy-Tadjine, 2004, p. 149) 183
Figure 29 : La causalité triadique réciproque 188
Figure 30 : la posture constructiviste du chercheur 191
Figure 31 : Logiques inductives et déductives 195
Figure 32 : Les différentes perspectives méthodologiques 197
Figure 33 : Interrelation entre définition, mesure et théorie (d'après Kop, 1994) 200
Figure 34 : L'auto-socio-construction du bien-être au travail 203
Figure 35 : L'individualisme méthodologique complexe entre holisme et individualisme 214
Figure 36 : Positionnement des concepts sur l'axe bipolaire phénoménologie-structuralisme 217

Figure 37 : Design global de la recherche 218
Figure 38 : Recherche-intervention clinique : le sujet, l'acteur et l'intersubjectivité 230
Figure 39 : Le mode de collecte de données 238
Figure 40 : Echelle du bien-être au travail 239
Figure 41 : Modèle heuristique d'une Recherche-intervention *salutogénique* 246
Figure 42 : Identification des outils informatisés pour l'analyse de données qualitatives 249
Figure 43 : Triptyque méthodologique légitimant la production théorique 256
Figure 44 : Pyramide des âges du personnel du Conseil Général au 31/12/2009 266
Figure 45 : Organigramme du Conseil Général sous forme de Mind Map 267
Figure 46 : Evolution du personnel depuis 1991 (Source : Bilan Social 2009) 268
Figure 47 : Calendrier de la recherche-intervention proposé au Conseil Général 269
Figure 48 : Modèle exigences-ressources systémique simplifié 274
Figure 49 : Calendrier de la recherche-intervention pour la mairie 283
Figure 50 : Contexte institutionnel de l'organisation étudiée 286
Figure 51 : Organigramme simplifié de l'entreprise 288
Figure 52 : Calendrier de la recherche-intervention pour la banque en ligne 291
Figure 53 : répartition de l'épuisement professionnel chez les agents hommes du département 302
Figure 54 : les facteurs qui diminuent ou aggravent l'épuisement professionnel 303
Figure 55 : Différents espaces de discussion présents de manière distincte au sein du CG 316
Figure 56 : Démarche globale systémique de prévention des RPS 322
Figure 57 : L'intervention de prévention des RPS comme levier de transformation organisationnelle 324
Figure 58 : Modélisation du fonctionnement de la mairie d'après Mintzberg (1987) 363
Figure 59 : Graphe d'un processus de médiation (d'après Pagès *et al.*, 1998) 373
Figure 60 : Déplacement du curseur organisationnel d'une régulation autonome à une régulation de contrôle . 378
Figure 61 : Schéma heuristique de construction du bien-être au travail 399
Figure 62 : les six dimensions du manager salutogénique à BEL 425
Figure 63 : Visualisation du management durable par les RH BEL 430
Figure 64 : Modèle Réel-Symbolique-Imaginaire de Sensemaking 441
Figure 65 : Modèle heuristique du management salutogénique à travers les espaces de discussion 450
Figure 66 : Construire, animer et piloter différents types d'espaces de discussion 453
Figure 67 : Travail relié, espaces de discussion et régulation sociale 458
Figure 68 : Processus de traduction et espace de discussion 459
Figure 69 : Le cheminement de la recherche (d'après Foliard, 2008) 469

Index des tableaux

Tableau 1 : Tableau de synthèse des définitions issues de la littérature 46
Tableau 2 : Revue des définitions du bien-être dans la littérature 87
Tableau 3 : Les quatre formes de bien-être au travail (d'après Veenhoven, 1998) 88
Tableau 4 : Deux modèles de construction de la réalité (d'après Varela *et al.* 1993 et Buratti, 2009) 119
Tableau 5 : Typologie des coquilles de l'individu et analogie avec le travail, (d'après Moles, Rohmer, 1972). 138
Tableau 6 : Typologie des différentes formes de confiance 147
Tableau 7 : Axiomatique de la théorie de l'espace de Moles et Rohmer (1972) appliquée aux espaces de discussion 151
Tableau 8 : des critères de la connaissance scientifique (d'après Daval, 2000 : 230) 193
Tableau 9 : Positions épistémologiques des trois paradigmes de recherche positiviste, interprétatitviste, constructiviste 194
Tableau 10 : Propositions théoriques guidant la Recherche-Intervention 222
Tableau 11 : Typologie des recherches-interventions 225
Tableau 12 : Exemple de cadre méthodologique d'un entretien de groupe 241
Tableau 13 : Intérêt du codage thématique par rapport à notre questionnement 247
Tableau 14 : Historique de l'institution (source : site internet du CG) 263
Tableau 15 : Des compétences réglementaires et des actions volontaires 264
Tableau 16 : Tableau synoptique de présentation des terrains 292
Tableau 17 : Des espaces de discussion qui ne dépendent pas des variables démographiques 317
Tableau 18 : Des espaces de discussion qui ne dépendent pas du genre 317
Tableau 19 : le niveau d'étude se révèle associé à des métiers distincts 318
Tableau 20 : Des espaces de discussion qui dépendent des métiers exercés 319
Tableau 21 : Liens entre la présence d'espaces de discussion et le niveau de bien-être et de souffrance au travail 319
Tableau 22 : Exemples de *verbatim* exprimant des attentes vis-à-vis des managers 328
Tableau 23 : *Verbatim* concernant le « *vivre ensemble* » 329
Tableau 24 : Extrait des *verbatim* mettant l'accent sur le fait que l'équipe est le centre de ce qui va bien pour les agents 330
Tableau 25 : Exemples de *Verbatim* concernant les besoins d'espaces de discussion 331
Tableau 26 : Espaces de discussion et épuisement professionnel 331
Tableau 27 : Attentes des agents vis-à-vis de l'encadrement 376
Tableau 28 : Résultats de l'évaluation du bien-être subjectif au travail à BEL 389
Tableau 29 : Caractéristiques et avantages de la méthode SCRUM utilisée à BEL 402
Tableau 30 : Les 6 dimensions du manager salutogénique à BEL 424
Tableau 31 : D'un management pathogénique à un management salutogénique 444
Tableau 32 : Synthèse des propositions initiales et issues du terrain 472

Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion

Résumé :

Cette recherche concerne le management du bien-être au travail à l'aide des espaces de discussion. En effet, la perspective pathogénique semble largement dominante aussi bien dans la littérature que dans les pratiques des professionnels – prévention des risques psycho-sociaux, du stress, du burnout, de la souffrance au travail…- pour aborder cette question de la santé au travail. Dès lors, l'enjeu de cette recherche est de proposer une vision plus appréciative de cette question à travers le concept de bien-être au travail. En s'appuyant sur la définition de la santé au travail de l'OMS (2007) qui définit la santé comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social* », et non pas seulement comme l'absence de pathologies, cette recherche vise à tracer les contours d'une perspective *salutogénique* du travail à travers trois recherches-interventions.

La thèse défendue est que la construction et l'animation d'espaces de discussion par la DRH et le management constituent un puissant levier de préservation des ressources (compétences, règles de métier, capacités, pouvoir d'agir, identité professionnelle…) et conséquemment un facteur de bien-être - et de qualité - au travail. La confiance entre acteurs et la possibilité de dire et d'entendre une parole sur l'activité réelle et l'organisation effective du travail sont à la base de la construction de tels espaces de discussion, sans lesquels aucun bien-être durable n'est possible.

Pour ce faire, une approche constructiviste aménagée articule trois recherches-interventions sur différents terrains –un Conseil Général, un service technique de mairie et une banque privée – mêlant étude qualitative et quantitative. Les résultats mettent en évidence l'importance du *design* des espaces de discussion centrés sur le travail pour préserver bien-être et santé au travail, à condition qu'ils n'empêchent pas de travailler et ne soient pas polluer par un climat de violence psychologique.

L'apport principal de cette recherche est la présentation d'un modèle du management durable du bien-être au travail, à travers les espaces de discussion.

Mots-clés :

Prévention des risques psycho-sociaux ; bien-être au travail ; management salutogénique ; management durable ; recherche-intervention ; espace de discussion.

Psychosocial risks Management : a perspective in terms of well-being at work and valorization of discussion areas

Abstract:

This research deals with well-being management at work by means of discussion areas. Indeed, pathogenic perspective seems to be largely prevailing as well in literature as in professional practices – psychosocial risks, stress, burnout and suffering at work prevention – to address the issue of health at work. This considered, the challenge treated by this research is to propose a more appreciative picture of this issue by means of the concept of well-being at work. On the basis of the definition of health at work by the WHO (2007) which defines health as « *A state of complete physical mental and social well-being*», and not only as the absence of pathosis, this research aims at drawing the outline of a *salutogenic* perspective of work using three action researches .This communication aims to define that the setting up and the animation of discussion areas by the HRD and managers are a powerful lever to preserve resources (skills, working rules, capabilities, *power to act*, professional identity…) and consequently a factor of well-being – and quality – at work .Trust between actors, and the possibility to say and hear words on the activity and the effective organization of work as they really are, are the basis of the setting up of such discussion areas without which sustainable well-being is not possible.Within a constructivist framework we conducted three action researches on various public and private French organizations, using qualitative and quantitative studies. The results highlight how important *work discussions areas' design* is to preserve well-being and health at work, provided that users still work, and are not being polluted by psychological violence. The essential added value of this research is the presentation of a pattern on sustainable well-being management at work by means of discussion areas.

Key words:

Psycho social risks prevention; well-being at work; salutogenic management; sustainable management; action research; discussion areas.