



**HAL**  
open science

# Culture organisationnelle et santé au travail : prévention de la santé mentale au travail et prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers

Régina Lucia Moura de Araujo

## ► To cite this version:

Régina Lucia Moura de Araujo. Culture organisationnelle et santé au travail : prévention de la santé mentale au travail et prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers. Psychologie. Université de Lyon, 2020. Français. NNT : 2020LYSE2091 . tel-03394743

**HAL Id: tel-03394743**

**<https://theses.hal.science/tel-03394743>**

Submitted on 22 Oct 2021

**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.



N° d'ordre NNT : 2020LYSE2091

## THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

**École Doctorale : ED 485**

**Education Psychologie Information Communication**

Discipline : Psychologie

Soutenue publiquement le 27 novembre 2020, par :

**Regina Lucia MOURA DE ARAUJO**

---

### **Culture organisationnelle et santé au travail.**

*Prévention de la santé mentale au travail et prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers.*

---

Devant le jury composé de :

Dominique LHUILIER, Professeure des universités émérite, Conservatoire National Arts et Métiers, Présidente

Brigitte ALMUDEVER, Professeure des universités, Université Toulouse Jean Jaurès, Rapporteur

Isabelle OLRÉY-LOUIS, Professeure des universités, Université Paris Nanterre, Rapporteur

Philippe SARNIN, Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2, Directeur de thèse

# Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification](#) » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



UNIVERSITÉ DE LYON



EPIC

ED 485



UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2  
École Doctorale : Éducation, Psychologie, Information-Communication (ED 485)  
Laboratoire : Groupe de Recherche en Psychologie Sociale (UR 4163)

# THÈSE DE DOCTORAT

## EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

par **Regina Lúcia MOURA DE ARAUJO**

### **CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SANTÉ AU TRAVAIL :**

Prévention de la santé mentale au travail et prise  
en compte de l'affectivité institutionnelle  
par les managers

Sous la direction du Professeur Philippe SARNIN

Présentée et soutenue publiquement  
à Lyon le 27 novembre 2020

Membres du jury :

- **Mme Brigitte ALMUDEVER**, Professeure des universités, Université Toulouse Jean Jaurès, Rapportrice
- **Mme Dominique LHUILIER**, Professeure des universités Emérite, Conservatoire National des Arts et Métiers, Présidente du jury
- **Mme Isabelle OLRÉY-LOUIS**, Professeure des universités, Université Paris Nanterre, Rapportrice
- **Mr Philippe SARNIN**, Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2, Directeur de thèse



*À Teresinha et Gonzaga qui amoureusement ont tout fait pour moi  
et avec qui j'ai appris la puissance de l'affectivité dans  
la joie de vivre et dans la transformation humaine.*

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
PREAMBULE .....	2
1. <i>Le contexte, la problématique et les objectifs de la recherche.....</i>	<i>8</i>
2. <i>Plan de la thèse.....</i>	<i>11</i>
<b>PARTIE I. LA QUESTION DE L’AFFECTIVITE INSTITUTIONNELLE : D’UN CADRE INSTITUTIONNEL MECANIQUE-ECONOMIQUE A UN CADRE INSTITUTIONNEL ETHIQUE-POLITIQUE DE L’ENTREPRISE....</b>	<b>13</b>
CHAPITRE 1 - DES RAPPORTS ENTRE TRAVAIL ET SANTE, DEFINITIONS, ENJEUX ET PERSPECTIVES.....	14
1.1 <i>Des concepts de travail et modes d’analyse.....</i>	<i>15</i>
1.2 <i>Des concepts de santé mentale au travail et modes de prévention.....</i>	<i>32</i>
1.3 <i>Conclusion : l’un des enjeux de la question des rapports entre travail et santé est de réintroduire l’affectivité dans la culture organisationnelle.....</i>	<i>77</i>
CHAPITRE 2 - CULTURE ORGANISATIONNELLE ET AFFECTIVITE, QUELLES POSSIBILITES D’UNE ENTREPRISE PLUS HUMAINE DES RESSOURCES ?.....	78
2.1 <i>L’entreprise comme institution sociale.....</i>	<i>79</i>
2.2 <i>Précisions sur la définition de culture organisationnelle.....</i>	<i>83</i>
2.3 <i>Critique des théories de la culture organisationnelle : possibilités et limites des rapports entre culture et santé au travail. ....</i>	<i>97</i>
2.3. <i>Précisions sur la définition d’affectivité.....</i>	<i>106</i>
2.5 <i>Nouvelles perspectives théoriques de la culture organisationnelle : Apport de la sociologie aux dimensions collectives du travail en culture organisationnelle.....</i>	<i>144</i>
2.6 <i>Conclusion : L’affectivité institutionnelle, une proposition de construction d’une culture d’activité collective par les managers .....</i>	<i>156</i>
CHAPITRE 3 - L’AFFECTIVITE INSTITUTIONNELLE ET LE CADRE .....	160
3.1 <i>L’affectivité institutionnelle une dimension psychosociale en développement en psychologie du travail et des organisations.....</i>	<i>161</i>
3.2 <i>Une première étude exploratoire sur l’affectivité Institutionnelle : des liens entre culture organisationnelle, développement d’équipe et santé au travail.....</i>	<i>180</i>
3.3 <i>Développement de la notion d’affectivité institutionnelle : vers la construction des liens entre culture organisationnelle, travail et santé au travail.....</i>	<i>190</i>
3.4 <i>Conclusion : vers un renouvellement de la définition de la notion d’affectivité institutionnelle .....</i>	<i>303</i>
CHAPITRE 4 -.....	305
LE MANAGEMENT DE LA SANTE AU TRAVAIL PAR LA PRISE EN COMPTE DE L’AFFECTIVITE INSTITUTIONNELLE.....	305
4.1 <i>Le cadre institutionnel comme facteur d’analyse de l’affectivité institutionnelle .....</i>	<i>306</i>
4.2 <i>Conditions d’émergence et de maintien d’une affectivité institutionnelle active.....</i>	<i>326</i>
4.3 <i>Le cadre institutionnel complexe comme antécédent d’une affectivité institutionnelle active et ses effets sur le bien-être et l’efficacité.....</i>	<i>338</i>
4.4 <i>Proposition d’un modèle heuristique de management de la santé au travail à travers l’affectivité institutionnelle.....</i>	<i>351</i>
4.5 <i>Conclusion : le cadre institutionnel complexe porteur des possibilités d’une entreprise plus humaine des ressources .....</i>	<i>362</i>
<b>PARTIE II : MÉTHODOLOGIE DE L’APPRÉHENSION DE L’AFFECTIVITÉ INSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>364</b>
CHAPITRE 5 - CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE DE L’AFFECTIVITE INSTITUTIONNELLE .....	365
5.1 <i>Faire le point sur la démarche de l’affectivité institutionnelle .....</i>	<i>365</i>
CHAPITRE 6 - CADRE METHODOLOGIQUE.....	379
6.1 <i>Des aspects méthodologiques généraux.....</i>	<i>379</i>
6.2 <i>Terrains et méthode de l’étude qualitative .....</i>	<i>382</i>
6.3 <i>Terrains et méthode de l’étude quantitative.....</i>	<i>392</i>
<b>PARTIE III : ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>410</b>
CHAPITRE 7 -.....	412

RESULTATS DE LA RECHERCHE QUALITATIVE : UNE COMPREHENSION DES RAPPORTS CULTURE-TRAVAIL-SANTE PAR LA PRISE EN COMPTE DE L’AFFECTIVITE INSTITUTIONNELLE D’UNE ENTREPRISE PRIVEE ET D’UNE ENTREPRISE PUBLIQUE.....	412
7.1. Tendances d’une affectivité institutionnelle « passive » dynamisée par une situation de confrontation dialectique entre les références d’un « cadre institutionnel mécanique » (culture hiérarchique) » et un « cadre institutionnel économique » (culture rationnelle) » dans une collectivité locale : un cas de bien-être ou de mal-être par service, lié à des modèles personnels de management .....	415
7.2. Tendances d’une affectivité institutionnelle « active » dans une entreprise privée : un cas où il fait plutôt bien-être malgré une situation de confrontation dialectique entre les références d’un « cadre institutionnel économique » (culture rationnelle) et un « cadre institutionnel complexe » (culture de l’activité collective).....	478
CHAPITRE 8 - RESULTATS DE L’ETUDE QUANTITATIVE .....	510
8.1 Analyse factorielle exploratoire de l’échelle d’engagement dans les espaces de discussion ...	510
8.2 Association entre culture et confiance envers les dirigeants et confiance envers les managers .....	519
8.3 Association entre la confiance et l’engagement dans les espaces de discussion. ....	519
8.4 Association entre la confiance et l’engagement dans les espaces de discussion avec les conditions de travail .....	521
8.5 Modèle explicatif avec le rôle médiateur de la confiance dans la relation entre culture et bien-être .....	522
<b>PARTIE IV. DISCUSSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>526</b>
CHAPITRE 9 - SYNTHÈSE DES RESULTATS .....	527
9.1. La contribution de l’organisation du travail aux problèmes de santé psychique au travail ....	528
9.2. Le rôle médiateur des conditions de l’organisation du travail sur la relation entre la perception de la culture et les problèmes de santé mentale au travail .....	528
9.3. L’effet indirecte de la perception de la culture organisationnelle sur les problèmes de santé mentale au travail .....	532
CHAPITRE 10 - .....	562
VERS UN MANAGEMENT DE LA SANTE AU TRAVAIL PAR LA PRISE EN COMPTE DE L’AFFECTIVITE INSTITUTIONNELLE .....	562
10.1. Proposition d’un modèle de management de la santé au travail par la gestion de l’affectivité institutionnelle.....	563
CHAPITRE 11 - CONCLUSIONS.....	579
Apports de la recherche.....	580
Limites et perspectives .....	582
BIBLIOGRAPHIE .....	584
Liste des figures .....	613
Liste des tableaux.....	614
<b>ANNEXES .....</b>	<b>617</b>
ANNEXE I. GUIDES D’ENTRETIENS DE LA PHASE I DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.....	618
ANNEXE II. GUIDES D’ENTRETIENS DE LA PHASE II DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.....	624
ANNEXE III. QUESTIONNAIRE DE ENQUETE « MODE DE VIE AU TRAVAIL.....	628
ANNEXE IV UNE COMPRÉHENSION DES NUANCES DE L’AFFECTIVITÉ AU TRAVAIL.....	645
ANNEXE V. DESSINS D’ENTREPRISE PUBLIQUE.....	650
Annexes VI. DESSINS D’ENTREPRISE PRIVÉE.....	658

# Remerciements

Cette thèse signifie la réalisation d'un projet de recherche, mais aussi la réalisation d'un projet personnel et professionnel. La réalisation d'une nouvelle vision de la réalité, qui se déploie dans une plus grande maturité académique et professionnelle, et, principalement, la perspective de l'affectivité comme action des nouveaux projets. Tout au long de ce processus, marqué par des difficultés et des dépassements, les personnes et les institutions ont joué un rôle important, qui mérite une mention et une appréciation toutes particulières.

Tout d'abord, je remercie l'Université Fédérale du Ceará pour son soutien à la réalisation de mon doctorat et la Coordination pour l'Amélioration du Personnel de l'Enseignement Supérieur, qui a relevé le pari ambitieux de le financer. Je tiens aussi à remercier chaleureusement l'estimé Professeur Cezar Wagner de Lima Góis qui a été le tuteur de ce projet.

Ensuite, je remercie profondément l'encadrement scientifique et administratif, du Groupe de Recherche en Psychologie Sociale de l'Université Lumière Lyon 2 de m'outiller à la fois pour l'exercice de mon parcours doctoral : à Philippe SARNIN, pour son inestimable confiance, patience et ses conseils judicieux, me permettant la liberté dans les choix théoriques et son support pendant tout mon parcours doctoral. A Monsieur Kalampalikis pour avoir été réceptif à cette démarche de recherche et me conduire à mon directeur de thèse, ainsi que Madame Marie Préau pour son support lors de mon entrée à l'École Doctorale. Je remercie également les Enseignants-Chercheurs qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer mon travail au sein de mon jury de soutenance.

Je souhaite aussi exprimer vivement mon immense gratitude à Monsieur They qui, respectueusement et amiablement, a autorisé mon travail de terrain au sein de son équipe entrepreneuriale ; les formidables personnes qu'il m'a été donné de rencontrer au sein de l'entreprise et qui m'ont accueillie aussi affectueusement durant 18 mois, permettant la réalisation de cette recherche, quand bien même je ne savais pas bien parler le français. De la même façon je remercie les différentes institutions et tous les acteurs français et brésiliens qui ont pris part de la recherche de terrain.

Enfin, je remercie toute ma famille qui m'a toujours fait confiance et Jean-Pierre qui m'a soutenu avec tendresse tout au long de mon parcours.

# Résumé

Cette thèse poursuit l'objectif de mieux comprendre la pertinence de « l'affectivité institutionnelle » (Araujo, 2009) pour expliquer le rôle joué par la culture organisationnelle en tant que déterminant des problèmes de santé mentale au travail. L'étude est née à la suite d'un premier travail intitulé *Recherche sur l'affectivité institutionnelle*, et mené en Master 2, au Brésil. Notre idée de reprendre ce sujet réside dans la richesse de questionnements portés par lui qui est confirmée par le paradoxe suivant : la hausse des risques psychosociaux avec un engagement insuffisant des entreprises dans la prévention, combinée à une forte nécessité de mise en place des pratiques managériales favorisant la réalisation d'un *travail bien fait*. Nous avons donc cherché à identifier l'utilité de la notion d'affectivité institutionnelle pour enrichir le concept de culture organisationnelle et à établir la contribution spécifique de la culture sur le bien-être au travail, ainsi qu'à examiner le rôle médiateur de l'encadrement dans la relation entre la culture organisationnelle et le bien-être. Pour cela, une démarche de *production de la théorie à partir des données* s'est construite sur la triangulation de méthodes qualitatives (observation directe, entretiens individuels et collectives) et quantitatives. Afin de rendre cette approche empiriquement démontrable et fiable, nous avons construit un modèle d'analyse systémique et multiniveaux sous la notion de « cadre institutionnel » qui examine les relations entre culture organisationnelle, organisation du travail et santé psychique. Les résultats tendent à démontrer l'importance de l'affectivité institutionnelle pour enrichir le concept de culture organisationnelle, incluant des facteurs reliés à une culture d'activité collective et à un management soutenant la discussion sur le travail, offrant ainsi un portrait plus large de la problématique de la santé mentale au travail. Cette thèse conclue sur les déroulements de ces résultats pour la recherche, et pour les implications pratiques pour les cadres et pour le DRH.

**Mots clés :** Affectivité institutionnelle, santé au travail, culture organisationnelle, management, activité collective, cadre institutionnel, espaces de discussion.

## **Abstract.**

The aim of this thesis is to better understand the relevance of “institutional affectivity” (AI) (Araujo, 2009) in order to explain the role played by organizational culture as a determinant of mental health problems in the workplace. The study was born from a first work entitled Research on institutional affectivity carried out in Master 2, in Brazil. Our idea to take up this subject lies in the richness of the questions it raises, which is confirmed by the following paradox: the increase in psychosocial risks associated with an insufficient commitment by companies to prevention, combined with a strong need to implement managerial practices that promote a job well done. We therefore sought to identify the usefulness of the notion of institutional affectivity in enriching the concept of organizational culture, as well as to establish the specific contribution of culture to well-being in the workplace, and then to examine the mediating role of management in the relationship between organizational culture and well-being. To this end, we built an approach to producing theory from data on the triangulation of qualitative methods (direct observation, interviews of groups and of individuals) and quantitative methods. In order to make this approach empirically demonstrable and reliable, we constructed a systemic and multi-level analysis model under the notion of "institutional framework" that examines the relationships between organizational culture, work organization and mental health. Results tend to demonstrate the importance of institutional affectivity in order to enrich the concept of organizational culture, including factors related to a culture of collective activity and a management that supports discussions about work, thus providing a broader picture of the problem of mental health in the workplace. This thesis concludes on the development of these results for the research field, and for the practical implications for managers and Human Resources departments.

**Key words:** Institutional affectivity, work health, organizational culture, management, collective activity, institutional framework, discussion spaces.







# **Introduction générale**

# Préambule

*Les RPS et leurs effets sur la santé comme situation.*

*Le sujet complexe comme cible.*

*Le manque des liens affectivité-activité dans la culture comme problème.*

*L'affectivité institutionnelle comme point d'observation et d'analyse.*

*Le management de la santé à travers l'affectivité institutionnelle :  
une proposition stratégique de prévention.*

La vie au travail implique la réalisation d'une activité qui est toujours affectée ou désaffectée par l'autre ou par le sujet lui-même (Clot, 2008). Le système d'entreprise est alors confronté au problème de l'affectivité et pas seulement au problème de l'activité. En effet, ces deux dimensions sont interdépendantes, et il est donc extrêmement important de prendre en compte leur relation, quand on analyse les rapports entre travail et santé au travail. L'Homme au travail n'est pas un sujet désincarné. Comme le rappellent Raufaste *et coll.* (2004), il ne se limite pas à être un système de traitement de l'information, ni un outil avec une force de travail mécanique plus ou moins contrôlable. Au contraire, le travailleur a un corps (Wisner, 1995). Il est un être de « conatus » (force d'expansion de la vie) (Spinoza, 1989), un sujet social et historique (Vygotsky, 1928/2014), un être « vivant » (Canguilhem, 1988), politique (Clot, 2008, 2016), en constant devenir (Freire, 1980) et donc un Homme « complexe » (Morin, 2001). Si le travail contient indéniablement une part de souffrance, on peut tout de même envisager également une dimension positive : il peut être une ressource d'ingéniosité, d'innovation et de développement psychique et social. En effet, le lieu de travail est un lieu de création de moyens, d'interactions humaines et ainsi de santé, et non seulement d'absence de maladie (Lhuillier, 2014 ; Sarnin & Bobillier-Chaumon, 2012a ; Sarnin & Bobillier-Chaumon, 2012b). Dans ce sens, le travail et l'organisation sont « des lieux et des activités où les humains engagent et expriment toutes leurs caractéristiques psychologiques » (Sarnin, 2007, p. 8).

« À notre avis, il est très important d'étudier la relation entre travail et santé, examinant le contexte plus large dans lequel cette relation s'insère ou s'établit. Aussi, il est essentiel de prendre en compte la valeur de l'affectivité comme une dimension d'orientation d'action éthique-politique dans la construction d'une entreprise plus humaine. En ce sens, tout effort de prévention semble insuffisant ou stérile, s'il est mené sans que soit prise en compte les liens entre la culture organisationnelle, les interactions (relations de pouvoir, jeux d'acteurs, système social de coopération, etc.) et la structure (organisation, management, technique, etc.) de l'entreprise ». En effet, ces liens sont déterminants pour comprendre en profondeur, par exemple, comment des valeurs organisationnels influent sur l'organisation du travail et comment celle-ci, de sa part, affecte les expressions humaines, la construction d'« espaces de discussion »

(Detchessahar, 2009, 2011) et le développement de « l'activité collective » (Caroly, 2010).

Ainsi, si l'analyse de l'activité est utile pour saisir quelle sont les contraintes réelles, d'autres dimensions sont aussi importantes à examiner. C'est le cas de la culture organisationnelle et notamment le rôle joué par elle en tant que déterminant des problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre.

Castoriadis (1997), Chanlat (1990), Enriquez (1992), Pagès et al. (1979), Gaulejac (2005), entre autres, ont pris les devants dans cette analyse, qualifiant l'entreprise et la gestion de maintien une idéologie qui légitime la guerre économique, dont la principale caractéristique est basée sur l'obtention de revenus financiers et que c'est en grande partie responsable de la crise actuelle des risques psychosociaux. De l'avis de ces auteurs, l'entreprise est un espace d'introjection de processus contradictoires visant l'engagement psychique des individus par rapport à leur conformité d'une culture de haute performance. Il s'agit d'une culture marquée par l'individualisme et une forte concurrence, une culture qui promet plusieurs bénéfices aux individus en échange de leur engagement, mais qui en réalité les met dans une situation de pression continue et croissante, qui peut provoquer épuisement professionnel, stress ou encore suicides au travail. Nous ne sommes plus soumis à la rationalité de l'ère industrielle, qui prônait à tout prix la « gestion de l'efficacité ». Aujourd'hui, il s'agit plutôt d'une société de marché, une puissance unique et globale, au sein de laquelle des « organisations néolibérales » (Daudigeos, 2009) pratiquent une « gestion des turbulences » (Mato et al, 2001). C'est une « société malade de la gestion » (Gaulejac, 2005). En effet, le monde contemporain est caractérisé par l'obstruction du désir, le manque de solidarité, l'indifférence et l'individualisme (Bodei, 1997). En conséquence, influencés par les lois de la mondialisation, les managers contribuent à développer une culture organisationnelle rationnelle et pragmatique, ayant des effets importants, et souvent néfastes, sur le rapport au travail et les relations de travail. Ainsi, la politique reprise par la valeur du « réalisme managérial » (De Gaulejac, 2005) représente les « règles du jeu » des risques psychosociaux. Nous nous demandons alors quel sujet peut résulter d'une soumission à cette culture de l'objectivisme et de l'utilitarisme, qui fait du travail contemporain une expérience échouée de la politique et donc de la citoyenneté, puisque « le travail soigné est un objet sans politique sans sujet politiques institués qui laisse un vide civique » (Clot, 2016, p.91). Pouvons-nous échapper à ce virus, à cette épidémie ? Pouvons-nous repenser l'entreprise comme un lieu de réalisation et de santé, et pas seulement d'aliénation et de souffrance ?

Sans prétendre pouvoir donner une réponse absolue à ces questions, ou vouloir épuiser le sujet, nous pensons avec Bodei (1995) que toute tentative est insuffisante, si le désir de la joie de vivre et le potentiel d'exister des individus, refoulés de la subjectivité, ne sont pas débloqués. Cela signifie qu'il n'y a pas d'autres moyens pour mettre fin à l'individualisme qui entrave les entreprises contemporaines (Gaulejac, 2005), abimant les rapports travail-santé, que celui de la reconquête de l'affectivité dans l'entreprise. Mais, de quelle affectivité parlons-nous ?

Tout d'abord, il s'agit bien sûr de l'ensemble des affects, des émotions et ses sentiments qui composent le psychisme humain, en lien direct avec l'activité, la pensée

et la culture (Vygotsky, 1928/2014). Cependant, il faut noter que cette notion ne se limite pas au cadre affectif solipsiste qui représente les ressentis et les vécus intériorisés dans l'intimité de chacun. Aussi, elle n'est pas à entendre tout simplement dans un sens de régulations émotionnelles dans la gestion de conflits interpersonnels et de gestion du stress, bien que tout cela soit important. Nous parlons notamment d'une affectivité dans le sens de « sentiments actifs » (Spinoza, 1989) qui peuvent se produire dans la bonne rencontre entre les sujets. Nous faisons donc référence à une affectivité éthique et politique, inconcevable sans la présence de l'autre (Clot, 2008 ; 2016 ; Sawala, 1997 ; Spinoza, 1677/2003 ; Vygotsky, 1928/2014 ; Wallon, 1941/1984). D'où la nécessité de construire des espaces de discussion sur le travail, afin de renforcer l'émergence de l'activité collective et donc le renforcement de la subjectivité et de l'identité individuelle et collective.

L'affectivité est une dimension psychologique importante. En effet, elle est inhérente à toute activité humaine, dont celle du travail, qui est même essentielle dans le développement humain et social. Il est donc impossible d'imaginer le travail sans l'affectivité. Aussi, il n'y a pas de psychologie du travail sans comprendre que les émotions sont des dimensions subjectives motrices de l'activité au travail, comme nous l'observons à travers plusieurs travaux (Cahour, 2006 ; Clot, 2008, 2016a ; Ribert-Van De Weerd, 2003). De plus, il n'y a pas de psychologie du travail sans prendre non plus en compte l'importance de la fonction créatrice du langage du sujet et des sujets en situation d'interaction, dans l'action et l'innovation, ni sans prendre en compte que les affects augmentent ou diminuent le pouvoir d'agir (Clot, 2008). En effet, la santé psychique au travail ne peut être abordée que parmi les interactions humaines (Roche, 2014). C'est grâce au pouvoir d'affecter les autres ou d'être affecté par eux (*potestas*) que les individus peuvent augmenter ou diminuer leur puissance d'agir (*potentia*) (Spinoza, 1989). Ainsi, l'auteur défend que la construction de la santé dépende de « bonnes » rencontres (des relations bienfaites). Si les individus font de bonnes rencontres, ils éprouvent des « affects actifs » et peuvent augmenter leur puissance d'agir. A l'inverse, s'ils font de « mauvaises » rencontres (des relations limitées) ils éprouvent des « affects passifs » et diminuent leur puissance d'agir. Il y a lieu de noter que la fonction du dialogue, au sein des bonnes rencontres, n'est pas simplement d'appréhender le vécu ou le connaître. Comme le dit Clot (2008), c'est surtout un dialogue pour que le travail se transforme, se développe, dans l'action dialogique et dans l'interaction permanente du dialogue.

Pour Clot (2008, 2016a), la subjectivité est une activité sur l'activité. C'est par exemple l'activité d'un individu, ou l'activité de son collègue, comme objet de pensée. Et cette production subjective dépend de la vision de l'activité, qui n'est pas seulement ce qui est exécuté, mais aussi ce qui n'a pas été accompli, tout en faisant partie de l'activité. Ainsi, appréhendant la subjectivité comme une activité, l'auteur tente d'apporter une solution au problème de santé en s'inquiétant, d'une part, du risque d'une activité sans subjectivité et, d'autre part, d'une subjectivité sans activité. Dans le premier cas, l'auteur attire l'attention sur le fait que la réalité de l'activité est beaucoup plus large que l'activité réalisée. Citant Vygotsky, il conclut qu'à chaque minute, l'homme est

rempli de possibilités non réalisées. Et ce sont ces possibilités non réalisées qui sont à l'origine du développement possible de l'activité. Dans le second cas, le langage est vu comme un instrument de la subjectivité pour amener les individus à transformer leur situation de travail, notamment, à travers le dialogue sur des conflits de critères sur la qualité du travail. Cela signifie qu'il n'y a pas de légitimité politique dans la lutte contre la culture du technocrate du marché individualiste, sinon par le développement de l'affect dans l'activité, comme le défend Clot (ibid), c'est-à-dire, par le développement du « vivant » pour transformer le « vécu » (Canguilhem, 1988). Il nous semble ainsi qu'il est indispensable de récupérer la valeur de l'affectivité dans l'entreprise. Il faut notamment la remettre au cœur de la réflexion que nous menons sur le rôle joué par la culture organisationnelle dans la dialectique entre l'individu et son activité. La culture organisationnelle prend dès lors une importance particulière, ses valeurs ayant un impact sur les rapports travail-santé.

La littérature nous montre que la culture d'une entreprise conduite par une logique rationnelle-bureaucratique du travail a une forte tendance à créer un environnement, dans lequel l'épuisement professionnel et la souffrance s'installent et se développent (Dextras-Guathier, 2014 ; Peterson & Wilson, 2002 ; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Il nous apparaît que ce type de culture rend donc difficile l'institutionnalisation d'espaces de discussion sur le travail, empêchant donc l'accès à la « reconnaissance interpersonnelle » (Dejours, 2000), ainsi qu'à la « reconnaissance du métier » (Clot, 2008). En conséquence, la constitution des identités individuelles et collectives devient difficile, tout comme la réussite de l'« activité collective » (Caroly, 2010) qui est capable de favoriser la combinaison entre performance et plaisir au travail. Devient alors nécessaire une culture d'entreprise dont les valeurs humaines et les croyances propres au travail vivant renforcent les pratiques d'espace social de construction subjective et de développement identitaire.

Les enjeux des nouvelles approches de prévention de la santé mentale au travail appellent donc à un développement de collectifs de travail, qui impliquent la construction d'une démocratie participative. En définitive, notre thèse s'inscrit dans la nécessité de réintroduire la question de l'affectivité dans l'entreprise. C'est un sujet important qui interroge le rôle de la culture organisationnelle dans la problématique de la santé au travail. En somme, cette question nous conduit à exposer la nécessité de convertir un cadre institutionnel d'entreprise basé sur une culture individualiste, en un cadre institutionnel éthique et politique reposant sur une culture collective.

### **Note d'intention**

Les manières de réaliser l'activité et de vivre au travail peuvent avoir des répercussions sur la santé. La compréhension des valeurs et des normes qui déterminent les conditions de travail permettant la réalisation d'un travail bien fait est importante et doit donc être prise en considération. Malheureusement, pour maintenir le bien-être et préserver la santé au travail, plusieurs entreprises préfèrent demander aux travailleurs de s'adapter à de nouvelles conditions de travail, plutôt qu'améliorer les conditions de travail déjà existantes et promouvoir la communication (Amado & Lhuillier, 2012 ; Clot, 2010).

On peut citer, comme exemple, différentes actions issues de protocoles qualité qui visent à « mesurer le stress », à accompagner les personnes vulnérables et à identifier les « bonnes pratiques » de santé au travail. S'ajoutent à cela des campagnes de prévention des accidents du travail, la préconisation de pratiquer le yoga, des ateliers d'intelligence émotionnelle, etc. Ce sont des actions importantes. Cependant, elles sont insuffisantes pour la prévention, une fois qu'elles représentent, tout simplement, des interventions au niveau du traitement de facteurs hygiéniques. En définitive, pour dépasser ces interventions restrictives sur le terrain, il faut penser la gestion du stress dans son contexte. Nous considérons donc, avec Amado & Lhuilier (2012), que les professionnels de la santé au travail doivent avoir une double mission : adresser des objectifs de prévention, d'accompagnement ou d'intervention, mais aussi, entendre, comprendre et, le cas échéant, repenser l'activité des cliniques du travail. Il s'agit par conséquent de ne pas seulement prendre des mesures pour adapter l'Homme au travail, mais aussi et principalement, de relier le travail à toutes les composantes de l'Homme en qualité d'être Humain.

Nous désirons contribuer à ces missions. Ainsi, notre travail doctoral s'inscrit dans la discipline de la psychologie du travail et des organisations, et veut étudier le comportement organisationnel afin de pouvoir améliorer la qualité du lien individu-organisation. En tant que chercheuse, nous sommes donc amenées à étudier notre objet en appréhendant à la fois les besoins socio-économiques des entreprises, et les besoins de bien-être et de santé des acteurs qui participent à ces systèmes. L'utilité que nous assignons à cette thèse est de fournir une compréhension des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail, ainsi que de ses processus de construction dans une perspective de Gestion des « Ressources » Humaines et de Développement Managérial.

En nous engageant dans cette thèse, nous voulons :

- Contribuer à la production de connaissances dans le champ de la culture organisationnelle afin de prévenir les problèmes de santé mentale au travail. Face à l'augmentation des risques psychosociaux dans les entreprises contemporaines, il semble nécessaire d'en comprendre l'origine pour pouvoir y remédier. Pour cela, nous voulons développer une approche de la prévention, qui utilise la notion d'affectivité institutionnelle pour faire des liens culture-santé. Pour cela, nous tenterons d'intégrer plusieurs points de vue d'études scientifiques, issus des sciences sociales. Comme le pense Bonnet (2010), étant donné que les problématiques humaines et organisationnelles deviennent très complexes, il est préférable de les appréhender à travers différentes sources théoriques et méthodologiques. Ce projet s'inscrit dans le mouvement évolutif de la société, en relation avec les exigences relatives aux droits de l'Homme, les normes de sécurité et de santé au travail, ainsi que la protection de l'environnement, etc. Nous prenons aussi en considération le projet global des Nations Unies, pour qui « le bien-être de l'être humain doit être la fin ultime du développement (PNDU, 1990 :10).

- Contribuer à un modèle de prévention pour la santé mentale au travail, constitué non pas d'un ensemble de techniques figées, mais plutôt d'un système de références méthodologiques, afin de permettre aux équipes d'encadrants et aux professionnels des « ressources » humaines de construire une culture organisationnelle favorable à la santé au travail. Nous partageons donc également l'avis de Bonnet (2010) qui nous rappelle que « Le défi est alors de rendre compte des situations sur différents angles, de comprendre les processus heuristiques non planifiés et encourager la formation des futurs responsables disposant d'un état d'esprit approprié aux problèmes de l'avenir » (ibid. p25). Le but des références théoriques et méthodologiques proposés par notre étude n'est pas donc d'homogénéiser la façon de penser, de décider et d'agir des cadres, mais plutôt de donner des nouvelles pistes d'action, dans le but de construire une rationalité de travail créée par les acteurs de l'organisation. Par conséquent, notre intention n'est pas de présenter une vérité absolue sur la culture organisationnelle, mais bien de contribuer à l'évolution de cette notion.
- Contribuer à une meilleure compréhension de la santé mentale au travail et de ses processus de prévention en considérant l'affectivité institutionnelle comme une composante des pratiques éthico-politiques dans l'entreprise. Un défi de notre recherche sur l'affectivité institutionnelle est également de mettre en évidence les étapes de construction d'une approche multidimensionnelle de la santé au travail. Dans ce sens, notre recherche pourrait servir de réflexion sur l'évolution des pratiques de management et de gestion des « Ressources » Humaines. Elle pourrait notamment mettre en évidence la nécessité à mieux comprendre les manifestations de la souffrance au travail, en s'attardant sur les connexions entre le salarié et l'entreprise (institutionnelle, organisationnelle, managériale, groupale, individuelle) plutôt que de se limiter à l'analyse de la dynamique individuelle. En ce sens, ce travail d'analyse critique et scientifique sur le fonctionnement des organisations modernes ou « organisations néo-libérales », dans le sens de T. Daudigeos (2009), fait partie d'un projet plus vaste de « problématisation » de la participation de la culture organisationnelle dans les problèmes de santé au travail.

# 1. Le contexte, la problématique et les objectifs de la recherche

Cette thèse trouve son origine dans une première recherche que nous avons menée au Brésil en Master 2, dont l'objectif a été de comprendre le rôle et les enjeux de l'affectivité dans l'entreprise, ce que nous avons convenu d'appeler « affectivité institutionnelle » (Araujo, 2009). Cette recherche s'est intéressée au conflit entre, d'une part, les besoins de développement socio-économique de l'organisation et, d'autre part, les besoins de réalisation au travail et bien-être des individus. Les résultats de cette recherche ont indiqué que la notion de l'affectivité institutionnelle est associée aux rapports entre la culture organisationnelle (valeurs, règles, normes, etc.), le développement d'équipe (management et dynamique des relations de travail, etc.) et le résultat de conciliation performance/bien-être. Nous présenterons plus de détails sur cette recherche au chapitre 3.

Dans la continuité de ce premier travail, notre thèse s'intéresse aux préoccupations qui découlent de l'augmentation des risques psychosociaux (RPS) (Gollac, 2012) et à leurs effets possibles sur la progression du stress professionnel, du mal-être psychologique ou de la souffrance psychique au travail, comme nous le montrent les enquêtes françaises du type SUMER <sup>1</sup>(Bué *et coll.*, 2007) ou les enquêtes européennes du type de celles conduites par la fondation de Dublin (Daubas-Letourneux, Thébaud-Mony, 2003). Ce phénomène se développe en concomitance avec les profondes transformations des modes d'organisation du travail (Greenan *et coll.*, 2007) et leurs conséquences sur l'intensification du travail et, de ce fait, sur la santé des individus (Gollac et Volkoff, 1996). Les études sur les risques psychosociaux (Askenazy, Cartron, de Coninck & Gollac, 2006 ; Castel, 2009 ; Davezies, 2004 ; Gollac & Volkoff, 2000 ; Lhuillier & Litim, 2010 ; Lhuillier, Giust-Desprairies & Litim, 2011 ; Molinier, 2006 ; Ughetto, 2007 ; Volkoff, 2005) nous ont aidée à mieux saisir les démarches de prévention et les dimensions apportées pour circonscrire les impacts des risques sur la santé au travail, qu'ils soient physiques, psychiques ou sociaux. La recherche de réponse aux problématiques de prévention des risques psychosociaux, de construction du bien-être et de préservation de la santé au travail nous invite donc à poursuivre les études et à chercher des outils d'intervention en entreprise. Ainsi, dans sa formulation provisoire, **la question de départ** de notre recherche fut la suivante : **Pouvons-nous repenser l'entreprise comme un lieu de réalisation et de santé et pas seulement d'aliénation et de souffrance ? Si oui, comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle est-elle susceptible de protéger ou de fragiliser la santé mentale des individus ?**

La recherche de la littérature nous a permis de constater que le processus de construction de la santé prend appui sur la combinaison de processus institutionnels, organisationnels et individuels (Araujo, 2009 ; Rouat, 2010 ; Sarnin, 2006). Ainsi, d'une

---

<sup>1</sup> SUMER : enquête surveillance des risques conduite par le ministère du Travail.



part, la prévention de la santé prend appui à la fois sur un processus organisationnel dans lequel différents acteurs et différents événements se rapportant à l'organisation du travail, contribuent à détériorer ou à prévenir la santé psychique de la main d'œuvre. D'autre part, l'individu participe de la prévention, à partir d'une autonomie réflexive qui peut aboutir à la formation d'un rapport singulier à la santé (Sarnin, 2006). Alors, « ces deux processus se rejoignent à travers les nominations, jugements et catégorisations socialement construites que l'individu utilise pour désigner et rendre compte de sa souffrance éventuelle » (Ibid, p. 3). Ensuite, nous faisons le constat que la culture organisationnelle conditionne en partie l'engagement et l'intérêt que les valeurs des dirigeants et managers portent aux questions de prévention, aux actions de mesure et à l'utilisation des dispositifs législatifs et des outils prévus dans les cadres institutionnels (Roy, Cadieux, Fortier & Leclerc, 2008). Dans ce sens, l'Accord National Interprofessionnel (2013) propose que la culture d'une entreprise soit capable d'engendrer une amélioration de la qualité de vie au travail. Cependant, l'augmentation de la crise des RPS nous révèle que l'application de cette idée dans la pratique n'est pas si évidente.

En outre, la culture organisationnelle est un sujet qui demeure ignoré, alors même que certains chercheurs actuels confèrent une grande importance à ses rapports à la santé. On entrevoit là plusieurs facteurs de complexité, en partie liés au concept même de culture organisationnelle. En ce sens, force est de constater que les théories classiques de culture organisationnelle (Cameron & Quinn, 1999 ; Jaques, 1955 ; Schein, 2001, 2009 ; Trist & Murray, 1960) se trouvent particulièrement questionnées par le problème de la santé psychique au travail, en ce qu'elles se sont plus intéressées au problème de l'efficience organisationnelle qu'à la question du travail. En outre, la démarche de recherche, sur laquelle elles s'appuient, en général, dans le champ d'investigation et d'action d'articulation entre culture organisationnelle, conduites humaines et vie psychique, cherchent à éclairer les sources des problèmes rencontrés à ce sujet, sans faire aucune considération à la différence entre « tâche » et « activité » telle qu'elle est expliquée par l'ergonomie et la psychologie du travail (Falzon, 2004 ; Leplat & Cuny, 1977). Leurs démarches ne prennent pas non plus en considération la fonction psychologique du collectif de travail, tel que défini par la clinique de l'activité (Caroly, 2010 ; Clot, 2008). Par conséquent, nous avons eu des difficultés à faire le lien entre culture organisationnelle et santé au travail. En conséquence, nous avons eu des difficultés à faire le lien entre la culture organisationnelle et les états affectifs (bien-être/souffrance) des individus et la santé psychique au travail. Nous pensons dès lors que la construction de processus de prévention nécessite une étude approfondie du concept de culture organisationnelle afin que nous puissions établir ce lien. Notre recherche interroge donc le rôle de l'affectivité institutionnelle comme une dimension pour enrichir le concept de culture organisationnelle et les facteurs soutenant sa médiation sur l'objet de la santé. Par cette problématique, la question de départ se transforme en **question de recherche** : Dans quelle mesure et comment l'affectivité institutionnelle jouent-elle un rôle dans la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail ? Le concept de « culture organisationnelle » devient ici bien plus complexe que ce que l'on a trouvé dans la littérature.

C'est donc à cause de l'importance et de l'utilité des questions posées par cette thèse que nous cherchons à mieux les comprendre au sein des différentes entreprises brésiliennes et françaises, poursuivant les objectifs suivants :

**Objectif général** : investiguer la pertinence de l'affectivité institutionnelle pour expliquer le rôle de la culture organisationnelle dans le développement de la santé au travail.

Les **objectifs spécifiques** sont :

1 Développer et valider un instrument basé sur le modèle d'affectivité institutionnelle.

2 Établir la contribution spécifique de la culture organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail.

3 Identifier l'utilité de la notion d'affectivité institutionnelle liée à la santé et au concept de culture organisationnelle.

4 Examiner le rôle médiateur de l'action des encadrants dans la relation entre la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail.

5 Identifier quel cadre institutionnel est plus probable de favoriser une affectivité institutionnelle active.

L'état de la littérature nous a donc amenée à poser de nombreux **axiomes** :

Hypothèse 1 : l'instrument qui teste le modèle d'affectivité institutionnelle présente des preuves de validité dans le contexte brésilien et français.

Hypothèse 2 : Le concept de culture organisationnelle n'est pas efficace pour favoriser la prévention de la santé psychologique au travail.

Hypothèse 3 : La notion d'affectivité institutionnelle permet de faire les liens entre culture organisationnelle, organisation du travail et santé au travail.

Hypothèse 4 : L'action des encadrants médiatise l'association entre la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail

Hypothèse 5 : La prévention prend appui sur la construction de processus d'une affectivité institutionnelle active (AI+) et celle-ci est dynamisée par un cadre institutionnel complexe.

Afin de rendre observable pour valider nos hypothèses, nous avons construit un modèle d'analyse sous la notion de « cadre institutionnel », qui examine les relations entre la culture organisationnelle, l'organisation du travail et la santé mentale. La façon dont se réalisent ces relations caractérise différents types de cadres (mécanique, économique et complexe) qui sont essentiels pour expliquer les conditions favorables (ou non) à l'émergence d'une affectivité institutionnelle active (AI+), c'est-à-dire des rapports institutionnels, organisationnels et managériaux qui contribuent à l'installation d'un climat organisationnel conciliant efficacité organisationnelle et bien-être psychologique au travail. Ainsi, une étude qualitative s'est d'abord construite et est ensuite suivie d'une étude quantitative, afin d'investiguer nos hypothèses empiriquement.

Le modèle de l'affectivité institutionnelle, soutenu théoriquement et empiriquement, tend à démontrer que cette dimension est pertinente pour enrichir le concept de culture organisationnelle, ainsi que les connaissances sur les liens culture-travail-santé.

## 2. Plan de la thèse

La thèse est organisée en quatre parties, étant composée en tout de onze chapitres. La première partie veut apporter un socle conceptuel, en quatre chapitres, dans le but de démontrer la pertinence de l'affectivité institutionnelle pour faire les rapports entre culture organisationnelle et santé au travail. Nous désirons aboutir sur la proposition d'un modèle de management de la santé au travail par la prise en compte de l'affectivité institutionnelle.

Au chapitre 1, nous présentons une revue critique des connaissances sur la conception du travail et sur la santé mentale au travail. Nous examinons leurs rapports et les limites de la littérature sur ces liens, tout en situant la contribution de cette thèse de doctorat par rapport à l'avancement des connaissances. Cette tâche précieuse nous permet de transformer notre question de départ sur la contribution de la culture organisationnelle dans la problématique de la santé en véritable question de recherche. Celle-ci interroge l'opérationnalité de l'affectivité institutionnelle pour faire des liens culture-travail-santé. Ensuite, nous abordons la possibilité de cette proposition de contribuer avec des interventions multiniveaux pour accroître ses rapports. Le chapitre se termine avec la présentation du sens de la santé dans notre recherche.

Au chapitre 2, nous voulons développer notre question de recherche, intégrant quatre concepts forts capables d'assurer la gestion de la santé à son contexte : l'institution, l'affectivité, la culture organisationnelle et la santé psychique au travail. Dans ce chapitre, nous présenterons le concept de culture organisationnelle et nous examinerons, aussi, les théories classiques d'intervention dans la culture organisationnelle, en repensant de façon critique ce que ces modèles ont apporté aux processus de construction de la santé au travail, ainsi qu'en identifiant leurs limites. Ensuite, nous examinerons la conception de l'affectivité, à partir de théories différentes, mais étroitement intégrées. Nous essayons également d'approfondir les rapports entre l'affectivité et l'activité dans la culture organisationnelle, ainsi que ses implications pour le travail et pour la santé. Nous situons ces réflexions dans les grands enjeux actuels que sont l'amélioration des relations de travail et la responsabilité sociale de l'entreprise, proposant le sens de l'affectivité institutionnelle comme une dimension d'orientation de pratiques éthiques et politiques dans l'entreprise. Nous finissons ce chapitre en ouvrant de nouvelles pistes d'action en vue d'enrichir le concept de culture organisationnelle.

Au chapitre 3, nous présentons l'approche de l'affectivité institutionnelle comme proposition de systématisation du lien entre culture organisationnelle et santé au travail. Tout d'abord, nous cherchons à élargir les connaissances sur les fondements théoriques de base de cette dimension, en développant une revue critique des évolutions de la psychologie du travail et des organisations. Dans un deuxième temps, cette dimension est mise en perspective dans la présentation synthétique d'un premier travail exploratoire réalisé lors de notre Master 2 sur la notion d'« affectivité institutionnelle ». Ensuite, nous expliciterons la façon dont la notion d'affectivité institutionnelle est capable d'enrichir le concept de culture organisationnelle. Nous démontrons, également, les leviers d'émergence et de maintien d'une affectivité institutionnelle active. Finalement, nous

finissons ce chapitre avec la présentation des fonctions de l'affectivité institutionnelle, ainsi qu'avec la mise en lumière de l'utilité du cadre institutionnel pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise.

Au chapitre 4, nous exposons la proposition du modèle d'analyse de la recherche sous la notion de « cadre institutionnel ». En effet, nous pensons que cette proposition est capable de rendre observable et falsifiable l'approche intégrative de l'affectivité institutionnelle. La rationalité du cadre institutionnel soutient qu'en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'activité d'encadrement, il est possible d'examiner comment la culture influence la façon dont les managers établissent les conditions de l'organisation du travail, et comment leurs pratiques sont subjectivement vécues par les travailleurs. Nous formulons donc dans ce chapitre nos hypothèses-propositions qui vont guider notre enquête empirique. Dans un premier temps, nous précisons la notion de cadre institutionnel dans la recherche. Ensuite, nous présentons les types de cadre institutionnels et leurs influences sur les conditions d'émergence d'une affectivité institutionnelle active. Puis, nous formulons des propositions quant aux effets du *cadre institutionnel complexe* sur le bien-être psychologique au travail. Ce chapitre se termine avec la proposition d'un modèle de management de la santé à travers l'affectivité institutionnelle.

La deuxième partie de la thèse se consacre à la présentation des méthodes pour tester nos objectifs de recherche. Nous décrivons les outils qui ont permis les études quantitatives-qualitatives et nous définissons notre démarche d'investigation. L'approche méthodologique retenue a permis de tester notre modèle de l'affectivité institutionnelle en retenant un modèle intégratif qui comprend la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique au travail.

La troisième partie présente l'analyse des résultats de l'étude qualitative (chapitre 7) et ceux de l'étude quantitative (chapitre 8). Finalement, la quatrième, présente la synthèse des résultats (chapitre 9), en mettant en discussion l'ensemble de ces résultats, selon les fondements théoriques exposés pour essayer de dégager de nouvelles connaissances. Ensuite, elle présente la proposition d'un modèle de management de la santé au travail par la prise en compte de l'affectivité institutionnelle (chapitre 10). Finalement, le chapitre 11 conclusif a pour objectif de présenter un résumé des apports que cette thèse aura permis de développer, les limites et implications pour la recherche et pour le monde du travail, ainsi que de nouvelles perspectives de recherche future.

**NOTA BENE :**

*1) Tout au long de ce document, nous n'employons pas l'écriture inclusive. Le masculin est utilisé dans son sens générique pour représenter les deux genres, de façon à faciliter la lecture.*

*2) Le fait d'utiliser plusieurs langues, peut entraîner quelques éléments étranges dans le corps du texte*

# PARTIE I. La question de l'affectivité institutionnelle : d'un cadre institutionnel mécanique-économique à un cadre institutionnel éthique- politique de l'entreprise

Chapitre 1 : Des rapports entre travail et santé, définitions,  
enjeux et perspectives

Chapitre 2 : Culture organisationnelle et affectivité,  
quelles possibilités d'une entreprise plus humaine des  
ressources ?

Chapitre 3 : L'affectivité institutionnelle et le cadre  
institutionnel : des enjeux pour la santé

Chapitre 4 : Le management de la santé au travail par la  
prise en compte de l'affectivité Institutionnelle

# **Chapitre 1 - Des rapports entre travail et santé, définitions, enjeux et perspectives**

Plusieurs disciplines se sont intéressées aux rapports entre le travail et la santé ; nous pouvons citer l'épidémiologie, la médecine du travail, l'ergonomie, la santé publique, la psychologie du travail et des organisations, la psychologie ergonomique, la sociologie du travail, la psychosociologie du travail, mais aussi l'économie de la santé. Dans ce premier chapitre, nous nous intéressons notamment à la psychologie du travail et des organisations, voire à la psychosociologie du travail, cherchant à en définir les apports pour nos études. L'objectif de ce chapitre est de proposer une revue critique de la littérature sur les rapports entre le travail et la santé pour comprendre comment bien commencer notre travail de thèse. Nous pensons que ce travail est important, car il contribue à interpréter l'origine de la souffrance psychique, ses formes de manifestation et de prévention.

Les relations entre le travail et la santé sont complexes. D'une part, l'opinion majoritaire considère que le travail nuit à la santé. D'autre part, une pensée moins défendue établit que le travail est source d'épanouissement personnel. Quoi qu'il en soit, il y a consensus entre les auteurs de ces diverses disciplines sur le fait que la santé est nécessaire à la performance, et inversement. Il nous alors semble que le grand enjeu d'une entreprise est de réussir à concilier bien-être et efficacité organisationnelle. Ainsi, l'objet de cette première étape est d'analyser les rapports travail-santé afin de repenser les possibilités pour l'entreprise de prévenir la santé plutôt que de générer la souffrance. Cette question de départ met en avant le fait que la culture organisationnelle mérite elle aussi l'attention de la recherche scientifique. Selon nous, la recherche en santé mentale au travail nécessite une approche plus large afin d'inclure les dimensions du contexte organisationnel – comme la culture organisationnelle. Sans une telle vision, il nous semble impossible de bien comprendre la participation distinctive du travail comme outil capable d'altérer la santé mentale.

Le chapitre comporte donc deux sections. Dans un premier temps, seront examinées les différentes notions de travail, mettant en relief différentes disciplines théoriques, jusqu'à définir le travail comme institution et organisation – définition qui soutient notre étude. Dans la deuxième section, nous présentons différentes notions qui recouvrent le concept de la santé mentale au travail et ses complémentarités. Cette tâche précieuse nous permet de transformer notre question de départ en question de recherche. Notamment, nous étudions la capacité de l'affectivité institutionnelle à faire des liens culture-travail-santé. Ensuite, nous abordons la possibilité pour cette proposition de contribuer par des interventions multiniveaux à accroître ses rapports. Ce chapitre se termine avec la présentation du qu'on porte la santé dans notre recherche.

Avec ce chapitre, nous espérons apporter une contribution à la réflexion sur le rôle joué par la culture de l'entreprise dans la conceptualisation et la prévention de la santé psychique au travail.

## 1.1 Des concepts de travail et modes d'analyse

Dans cette section, nous essaierons de nous rapprocher d'une compréhension plus large de ce qu'est le travail, car différentes visions s'opposent sur ce qu'il recouvre, sur sa place et sur ses fonctions dans la vie de l'individu et dans la société :

- 
- Le travail est-il une dimension privilégiée de la contrainte, de l'exploitation, de l'aliénation et de la souffrance ou, *a contrario*, représente-t-il des possibilités d'émancipation, de construction de l'identité et de la santé psychique ?
  - Comment peut-il contribuer à devenir une puissante source de vie, de développement et de culture ?
  - Pouvons-nous repenser l'entreprise comme un lieu de réalisation et de santé et pas seulement d'aliénation et de souffrance ? Si oui, comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle est-elle susceptible de protéger ou de fragiliser la santé mentale des individus ?
- 

Les concepts de travail sont nombreux. Derrière, se cachent différentes visions du monde qui orientent les significations données à l'activité humaine, à l'homme, à l'organisation et à la société. Ainsi, dans cette notion polysémique de travail, nous trouvons des conceptions contrastées comme le travail perçu comme peine, ou comme ressource. Nous consacrons donc une part de notre étude à rappeler une partie des fondements théoriques qui émanent de la science économique, de la philosophie, de l'ergonomie, de la psychologie historique-culturelle, de la psychologie du travail et des organisations, voire de la psychosociologie du travail. Nous n'avons pas l'intention d'exposer pleinement les théories, et encore moins la prétention d'épuiser le débat dans le cours normal des événements. Nous allons, avec pragmatisme, profiter d'une partie des connaissances générées par les chercheurs dans ces différentes disciplines, afin de tisser une compréhension du travail qui nous guidera dans notre étude des liens entre culture organisationnelle et santé au travail.

### 1.1.1. Le travail en philosophie et en économie

Selon Arendt (1961), le mot « travail » provient de *tripalium*, qui est une sorte d'instrument de contention du mouvement, provoquant douleur, contrainte et torture. « Cette conception du travail comme "peine" occulte la dimension créative, source de détournement, dépassement des contraintes et développement de soi » (Lhuillier, 2008a, p. 84). Force est de constater que le mot travail revêt différentes significations dans toutes les langues européennes, qu'elles soient anciennes ou nouvelles. En grec, le mot *ponon*

porte l'idée d'effort, de douleur par opposition au loisir. En revanche, il existe également le mot *ergon*, racine des mots ergonomie, ergologie, ergothérapie. La langue latine fait la distinction entre *laborare*, l'action du *labor* et *operare*, correspondant à l'œuvre. En italien, on retrouve ces différences entre *lavorare* et *operare*, de même qu'en espagnol, entre *trabajar* et *obrar*. En anglais, la distinction existe entre *labour* et *work*, comme en allemand, entre *Arbeit* et *Werk*. Chaque deuxième mot de ces duos correspond à la notion « d'œuvre », liée à « ouvrier », régulièrement appelé « opérateur » pour le valoriser. De ces couples de mots deux significations peuvent être trouvées, chacune avec des conceptions différentes de l'image de l'homme : le mot « travail » est lié à une vision du travailleur comme devant faire un effort, sans liberté, et dans le but de survivre. Au contraire, le mot « œuvre » est lié à une vision du travailleur comme être créatif et une conception du travail comme vecteur de reconnaissance sociale et de développement humain. « Les psychologues parlent également de travail psychique, d'élaboration, de perlaboration, travail long et difficile du sujet pour se construire avant de pouvoir se « réaliser », créer, œuvrer, choisir librement l'orientation de sa vie » (Sarnin & Bobillier-Chaumon, 2012, p. 19). Les sens du mot travail sont nombreux. Si aucun n'est *a priori* plus pertinent ou plus exact que les autres, ils se complètent.

Dans *Le Capital*, Marx (2008,2009) définit le travail comme une activité particulièrement humaine, consciente et volontaire, par laquelle l'homme dépense de l'énergie physique et mentale, non seulement en agissant sur la nature pour satisfaire ses besoins, mais aussi en étant modifié par cette nature. Ainsi, le travail est compris non seulement dans sa dimension la plus opératoire, en tant qu'activité mais, surtout, en tant que *praxis* qui expose la relation homme/monde dans un processus de production mutuelle. Le travail « produit » l'homme. Ainsi, celui-ci est la source de son travail qui, virtuellement, peut être le lieu de la création ainsi que le moment de son existence et de son expression vivant et actif. Dans ce sens, l'activité du travail est envisagée comme la base de la connaissance et donc de l'évolution humaine et sociale. Cela signifie qu'au travers du travail l'homme construit et transforme la société et les relations humaines établies en son sein. Le travail représente ainsi l'éternel besoin de maintenir le métabolisme social entre l'humanité et la nature. Le caractère fétichiste des marchandises impacte alors cette activité vitale, la transformant en une activité imposée, extrinsèque et extérieure. La condition de construction de sens au travail passe alors par la façon dont l'homme se construit du point de vue de la réalisation de ses intérêts et de la manière dont il se rapporte au monde dans le processus de travail pour les acquérir.

La centralité du travail dans le développement humain et social est le point de départ de notre étude, l'unité de base pour comprendre les rapports entre travail et santé mentale au travail. En effet, les conditions capables de faire du travail une puissante source de réalisation et de production culturelle passe par la capacité de la société humaine à se développer par la réalisation du « travail vivant » (le travail humain dynamique et créatif en acte) (Marx, 2008, 2009), par le vécu des ressentis humaines (en face du travail réel), par sa transformation, à partir de lui-même. La construction de sens au travail passe par l'insertion du travail vivant dans l'analyse du processus de création de valeur. Mais le constat est fait que dans le contexte des entreprises contemporaines, le



travail vivant se trouve, en général, davantage exclu de l'analyse de la plus-value (Gomez, 2013). En raison de la financiarisation de l'économie, les entreprises sont de plus en plus soumises à une « compétition spéculative » – la performance étant le but principal –, conduisant à la disparition du travail dont la conséquence majeure est l'invisibilité des travailleurs (*ibid.*). Suivant ce constat, Favereau & Roger (2015, p. 16) développent l'hypothèse que « l'institution *entreprise* est aujourd'hui en péril, non seulement en tant que collectivité humaine mais aussi en tant que moteur du dynamisme économique ». Cette hypothèse résulte de l'idée d'une « grande déformation » de l'entreprise, selon laquelle elle est la propriété de ses actionnaires, dont le seul intérêt est de transformer le travail vivant en rémunération. Autrement dit, le profit qu'elle génère doit leur revenir en primauté. Les auteurs combattent vigoureusement cette idée, argumentant que les actionnaires ne sont propriétaires que de leurs actions et ainsi, disent-ils : l'entreprise n'étant pas une entité juridique, on ne peut pas être propriétaire de quelque chose qui n'existe pas.

Partant du constat d'une conception scientifique défailante de cette institution, Segrestin & Armand (2012) proposent une nouvelle conception à partir de laquelle l'entreprise est vue comme une « communauté d'innovation ». Dans cette perspective, il y a un effort pour que ce système organise un espace d'activité collective influençant la société dans son ensemble. Dès lors, une question nous inquiète et nous souhaitons savoir : comment renverser cette tendance largement majoritaire de l'entreprise comme propriété des actionnaires ? Nous trouvons chez Favereau & Roger (2015, p. 16) que cela implique de : construire un nouveau projet politique et juridique de l'entreprise ; positionner la fonction des cadres d'une telle façon que leurs intérêts se différencient de ceux des actionnaires ; reconnaître le travail comme un moteur central pour la performance en le positionnant « au premier plan pour interroger l'organisation et la gouvernance de l'entreprise » (*ibid.* 2015, p. 11).

Pour faire évoluer ces réflexions, nous rejoignons la vision du travail chez Arendt (1961), qui fait une critique de la société moderne et se confronte à la pensée de Karl Marx, s'attaquant au problème du travail et de sa place dans les activités humaines. Dans son ouvrage intitulé *Condition de l'homme moderne* (*ibid.*), l'auteur analyse la condition de l'être humain à travers les trois activités fondamentales de la *vie active* : le *travail*, l'*œuvre* et l'*action*. Le travail est l'activité qui se réfère à la condition biologique du corps humain. Il est soumis à un besoin vital et s'inscrit dans la nécessité de produire les biens de consommation nécessaires à la survie de l'individu et de l'espèce humaine. Ici, le travail est directement lié à l'*animal laborans*, dont l'activité se résume à travailler, parfois dans la douleur, afin de consommer. L'œuvre correspond à la création, reconstruction d'un monde qui n'est pas enracinée dans l'espace, mais qui suit une progression chronologique. En cela, elle correspond à la non-naturalité de l'existence humaine car il n'est pas soumis à la nécessité. Ainsi, elle permet à l'*homo faber* de construire un monde artificiel d'objets, dont la production et les usages ne sont pas destinés à la consommation mais à la transformation de la nature, à la construction d'un « monde » d'objets durables que lui permet de dépasser la condition animale par sa permanence. De ce fait, la condition humaine de l'œuvre est l'appartenance au monde.

L'action est la seule activité qui mette directement en interaction les hommes, sans la médiation des objets ni de la matière. Cette activité correspond à la condition humaine d'être pluriel, de discuter, d'échanger, de traiter des conflits pour organiser la société humaine, la condition de la vie politique. Étant différents les uns des autres, les êtres humains ont besoin de construire des règles collectivement et des institutions pour pouvoir vivre ensemble. Pour illustrer la façon dont les idées d'Arendt (*ibid.*) s'appliquent à la réalité du travail concret, nous citons Sarnin, Bobillier-Chaumon (2012, p. 19), qui nous rappellent que dans les entreprises, il y a plusieurs façons de considérer l'activité. Il y a par exemple, un type d'activité où les individus sont considérés essentiellement comme des « animaux » sollicités avant tout pour réaliser une tâche (le *travail*). Ce type d'activité ne demande pas de créer de nouvelles choses ou de créer des objets durables à partir d'un savoir-faire (l'*œuvre*), de participer à l'organisation du travail pour la transformer selon leurs nécessités et à travers la négociation des leurs intérêts et de ceux de l'entreprise (l'*action*). Dans l'échelle des organisations, ces auteurs observent également une grande variété dans la façon dont les tâches sont découpées, dont le pouvoir est divisé. Si certains travailleurs peuvent véritablement participer à l'action organisatrice, d'autres n'ont pas de possibilité d'échanger avec les collègues sur de meilleures façons de travailler.

Aborder la question de la santé mentale au travail par la compréhension du travail vivant et du « travail mort » (le travail prescrit qui se réfère à tous les moyens-produits résultants d'un travail antérieur) (Marx, 1867/1976), rejoint un débat beaucoup plus général sur sa place et ses fonctions dans la vie humaine et sociale. Certes, le travail peut être une forme d'exploitation et de souffrance, mais aussi de développement humain et de santé. Cette dualité tient aux dimensions éthique et politique du travail. En effet, le travail tient un rôle négatif sur la vie de l'individu quand il se résume à la réalisation d'une tâche (le *travail*). En revanche, le travail entant qu'*œuvre* et son déroulement en innovation « au » travail constituent un processus d'affirmation existentielle de l'être humain. Ce rôle positif du travail est renforcé par l'exercice du pouvoir partagé, notamment, à travers une « action » participative « dans » le travail et qui soit capable de transformer les normes de travail. C'est un processus éthique et politique. Il est à noter que selon Vaz (2000), il n'y a pas d'éthique individuelle. L'éthique est toujours un groupe, une collectivité ; l'éthique est l'ensemble des valeurs et des principes que chaque individu de la société utilise dans sa conduite. En tant qu'acte politique, le travail concerne l'action de l'homme pour transformer son environnement. Ainsi, la conception du travail comme pratique éthique-politique met en jeu les raisons et possibilités d'existence des êtres humains.

En résumé, **nous gardons la conception du travail vivant** (Marx, 2008, 2009). Nous sommes également conduits à penser que **la possibilité de concrétisation du travail en tant qu'œuvre et action (Arendt, 1961) implique de réintroduire, renforcer et développer, la question de l'affectivité en tant qu'acte d'éthique-politique dans l'entreprise.**

La critique profonde d'Arendt (*Ibid.*) sur la condition humaine dans le mode de production capitaliste et la défense vigoureuse du rôle du travail dans la réalisation nous

pousse à chercher à mieux comprendre les rapports entre le développement psychique et le travail. Outre la philosophie et l'économie, le concept de travail dans la psychologie historique culturelle (Leontiev, 1978 ; Vygotsky, 1928/2014) est essentiel pour nous aider dans ce propos.

### 1.1.2. Le travail en psychologie historique culturelle

Entre 1918 et 1934, Vygotsky a construit une théorie historique-culturelle du psychisme sur la base de la théorie dialectique-matérialiste de Marx (1818/1883). Il comprend l'activité de travail comme une dimension essentielle de constitution du développement psychologique. Il est parti de la notion marxiste du travail, où l'activité représente un facteur de transition entre la nature et l'homme, ainsi que vecteur des relations entre lui, les autres hommes et la société comme un tout. Il a aussi été inspiré par Engels (1820/1895), avec qui il a appris que le langage est la principale catégorie de transformation du cerveau humain, jouant un rôle dans la construction de la pensée. D'ailleurs, le travail exige la constitution d'un langage et la formation d'une communauté d'hommes qui travaillent ensemble. Soutenu par ces apports, Vygotsky (*ibid.*) défend que « l'activité individuelle se développe *dans* l'activité sociale » (Clot, 2008, pag. 52), médiatisé par des instruments matériels et symboliques, parmi lesquels le langage est le plus important.

La théorie historique-culturelle est, vue comme une réhabilitation de la fonction du « social » dans le développement (*ibid.*). En effet, pour expliquer comment se forme la singularité de l'individu, Vygotsky (1928/2014) prend en compte l'idée marxiste que les fonctions psychologiques supérieures sont des produits de l'histoire et de la culture. Puis il établit une corrélation entre le développement de ce processus et l'émergence de la signification (la réalisation du langage avec la pensée) (Pino, 2005). À partir d'une perspective interactionniste et constructiviste, il comprend l'homme comme un être historique parce qu'il se développe tout au long de sa vie et non, simplement, à partir de la maturation de son organisme biologique. En effet, pour se développer pleinement, il a besoin d'interagir avec son environnement externe. Pour cela, il a besoin d'avoir accès à des instruments concrets (les objets matériels du monde réel) et abstraits (des croyances, des valeurs, des costumes qui composent la culture). Il y a lieu de noter que les fonctions psychologiques nécessitent une structure biologique et les fonctions mentales représentent un support à leur développement. En tout cas, l'être humain se développe essentiellement dans l'environnement social. Et au contraire de Piaget pour qui l'enfant apprend lorsque qu'il se développe, Vygotsky considère qu'il se développe parce qu'il apprend (Vygotsky, 1928/2014). Pour lui, c'est donc au niveau des interactions humaines, historiquement construites, que l'homme trouve des ressources pour agir sur le monde physique des objets matériels, grâce aux outils et au langage (Clot, 2008). Et c'est quand l'homme agit sur la nature, que le fonctionnement psychologique se développe. Dans ce sens, la conscience de l'individu de lui-même, de la société et la perception du monde, contribue à sa propre humanisation et singularité. C'est ainsi que l'individu devient sujet social.

Il y a lieu de noter que pour bien comprendre la conception du travail chez Vygotsky (1928/2014), il faut aller « au-delà du social » (Clot, 2008, p. 53). Pour lui, « l'intériorisation ne va justement pas du dehors au dedans. C'est aussi une recréation du dehors par le dedans » (Clot, 2008, p. 61). Rappelant Marx (2008, 2009) et Engels (1845/1952), l'homme se développe aussi dans l'environnement du travail, à partir du moment où il trouve sens et réalisation dans l'exécution de son activité de travail. Cependant, quand l'homme n'associe pas son action avec le sens que son acte peut représenter pour lui, sa conscience reste aliénée (Leontiev, 1978). Selon Leontiev (*ibid.*) ce processus résulte du fait que l'activité humaine est plus large que la biologie humaine, c'est-à-dire qu'elle comprend l'histoire et la culture. En outre, pour Vygotsky, la catégorie *activité* est celle qui exprime le mieux la conception du travail donnée par Marx et Engels, parce que cette catégorie permet de placer l'action du sujet dans le développement de l'activité comme créativité et inventivité (Béguin & Clot, 2004) et donc comme véhicule de formation identitaire. En ce sens, l'activité émerge du social, influencée par la culture, mais elle peut devenir indépendante et c'est quand cela arrive qu'elle est capable de transformer le monde.

En outre, Vygotsky nous apprend que l'affectivité est en rapport avec l'activité, la cognition et la volonté. Elle participe activement au développement du lien entre activité individuelle et collective, elle qualifie la nature des rapports entre le social et la culture. L'affectivité est donc au centre des processus de développement humain. L'individu devient alors sujet, à partir de l'interdépendance entre le « biologique », le « social » et le « culturel », sur la base de l'« histoire ». C'est la dernière qui fait surgir la culture dans le social et le social dans le sujet. Donc subjectivité, société et conscience sont liées ou déliées dans l'action, avec la participation de l'affectivité. C'est pourquoi nous pensons que l'étude des rapports travail-santé doit prendre en compte le rôle joué par l'affectivité dans la construction du sujet au travail. La question est importante parce que la reconnaissance de l'affectivité comme dimension de médiation de pratiques éthiques-politiques signifie des possibilités de changement social au travail.

En résumé, notre intérêt pour cette théorie est dû au fait d'elle explique comment se réalise le passage entre l'activité de l'individu et le social, ainsi que la façon dont développent les rapports entre le social et le culturel. La notion d'histoire est aussi importante parce que c'est elle qui fait surgir la culture dans le social et le social dans le sujet. Ainsi, à partir de Vygotsky, la problématique du travail vivant s'est élargie et **nous trouvons dans la psychologie historique culturelle une base solide pour soutenir la question de l'affectivité en tant action d'éthique-politique dans l'entreprise.**

À présent, nous trouvons nécessaire d'éclaircir les rapports entre le système organisationnel (les ressources sociales, culturelles et économiques) et l'activité (Clot, 2008 ; Lhuilier, 2006 ; 2014). Par cet effort, nous espérons identifier des pistes pour ancrer l'affectivité comme pratique éthique-politique dans les contributions historiques de la question sociale du travail. Ce qui est en jeu – et c'est essentiel dans notre perspective – c'est d'avoir une meilleure compréhension de certaines questions de la santé mentale au travail liées aux différentes notions de travail qui sont, petit à petit, passées de « tâche » à « activité collective ». Nous pensons qu'il est important de mieux saisir ce

thème et pour cela, nous nous rapprochons de la conception du travail que l'on trouve en ergonomie, en psychologie ergonomique et en psychologie du travail et des organisations.

### 1.1.3. Le travail en ergonomie et en psychologie ergonomique

Nous trouvons dans l'histoire de l'ergonomie la naissance de la conception du travail liée à une séparation entre le courant *Human Facteur* et le courant de l'ergonomie de l'activité. Aux États-Unis, la première naît des études des psychologues, réalisées en laboratoire, centrées sur l'analyse du poste de travail, des outils de travail, de l'interface homme-machine en relation avec la tâche à réaliser, dans le but de favoriser la perception et les apprentissages psychomoteurs, de diminuer la fatigue et d'améliorer la performance. En Europe, le courant de l'« ergonomie » est développé par des travaux de médecins du travail et des physiologistes sur la simulation d'activité de l'industrie, en laboratoire, dans un souci de production de connaissances en physiologie, anthropométrie et biomécanique. L'ergonomie, dans son projet de « comprendre le travail pour le transformer » et dans la continuité d'adapter le travail à l'homme, se situe à l'intégration de trois approches qui se complètent : l'approche orientée vers les comportements et les conduites de l'homme au travail, l'approche des régulations en ergonomie et l'approche culturelle, historique et collective du travail (Caroly, 2010).

D'abord, l'approche orientée vers les comportements et les conduites de l'homme initiée par les travaux de Lahy et Pacaud (1931), Faverge (1966, 1972), se poursuit par les travaux de plusieurs auteurs (Leplat, 1972, 1997, 2000 ; Leplat & Cuny, 1977 ; Leplat & Hoc, 1983). Notamment, Leplat (1997) définit l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, parlant des différences entre « tâche » et « activité ». La notion d'activité renvoie à ce qui est mis en jeu par le sujet (ses compétences, ses motivations, ses objectifs personnels, son expérience, ses possibilités physiologiques et psychologiques, etc.) pour exécuter ces prescriptions, pour remplir ces obligations. L'activité est donc accomplie par le but que se fixe l'individu à partir de la finalité de la tâche. Ainsi, l'activité a des conséquences en termes de santé et de production (Leplat, 1972 ; Wisner, 1970, 1972 ; Falzon, Cazamian, 1973). Ensuite, la compréhension du travail humain dans une visée systémique de la situation de travail – l'approche des régulations en ergonomie – porte sur la production de schèmes et de régulations individuels, relevant d'un système de gestion des contraintes. Ici, la conception du travail vise à aller plus loin que la distinction entre tâche et activité pour le situer dans une situation de travail, où l'accent est mis sur le travailleur, en tant qu'acteur humain et non pas en tant que *facteur humain* (Weill-Fassina, 1993). En outre, l'activité s'inscrit dans un cadre systémique entre l'individu (ses connaissances et son engagement dans l'activité) et la situation (des informations sur l'environnement qui sont pertinentes pour lui). Ainsi, les régulations tiennent sur le contrôle d'un système de travail ou sur la rationalisation de l'activité humaine elle-même (Falzon, 2004). Dans la troisième approche – culturelle, historique et collective du travail – l'analyse du travail évolue vers une conception de l'activité dans la relation à autrui et à l'histoire, à la culture comme source de développement de l'activité. L'analyse du travail sort donc d'une lecture

compréhensive et systémique des situations de travail pour s'orienter vers la transformation de la situation de travail (Daniellou, 2004b, 2008b ; Clot, 2008). Dans cette visée développementale, l'ergonome continue son évolution parmi la clinique de l'activité (Caroly, 2010 et Clot, 2008) qui cherchera à créer des marges de manœuvre qui favorisent des liens entre l'activité collective (Caroly, 2010) et le pouvoir d'agir (Clot, 2008), avec une ligne de recherche pas seulement conçue comme régulation mais aussi comme développement de l'activité.

La clinique de l'activité se situe dans la branche de cette troisième étape de l'ergonomie de l'activité. En outre, elle partage certains points de vue sur le travail avec le courant de la « psychodynamique du travail », mais elle s'y oppose. **Ces deux approches se situent dans l'intersection de la psychologie ergonomique, de la psychopathologie et de la psychologie du travail et des organisations, mais apportent chacune des points de vue et des méthodologies différentes sur l'objet travail.** Nous trouvons important de donner plus de précisions sur leur conception du travail dans l'item prochain, et d'identifier les contributions pour notre étude qui peuvent émerger de l'analyse de leurs accords et discordances.

#### 1.1.4. Le travail en psychologie du travail et des organisations

Tout d'abord, l'analyse de la question de la reconnaissance a entraîné une discussion inévitable de la clinique de l'activité avec la psychodynamique du travail, apportant les principes indispensables pour raisonner le problème par un angle différent. Pour une question didactique, nous allons traiter de cette question, avec plus de détails, dans la section concernant l'étude du concept de la santé mentale au travail. Ici, nous allons nous centrer sur l'exposition de certains éléments qui expliquent la conception du travail dans ces approches. Dans un premier temps, nous présentons la conception du travail adoptée par la psychodynamique, cherchant à mieux comprendre ses relations avec la santé au travail et les conditions de son développement. Dans un deuxième temps, nous décrivons la vision du travail par la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010) dans une même visée.

##### 1.1.4.1. Le travail en psychodynamique

Dans les années 1980, les analyses proposées par la psychodynamique du travail trouvent leur origine dans l'enquête clinique des situations de travail dans le domaine de la psychopathologie du travail. Dejours (2000) s'intéresse à la dimension spécifique de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel : l'organisation du travail. Pour lui, cette dimension suppose de s'écarter des prescriptions et de passer par des « interprétations ». Des problèmes dans les situations de travail proviennent de la méconnaissance et du désaveu des *difficultés concrètes liées à l'imperfection irréductible de l'organisation du travail*. Indépendamment de ces prescriptions et au-delà de l'engagement des individus dans le travail, surviennent toujours des incidents ou des imprévus ainsi que des questions

ne leur permettant pas d'atteindre leurs objectifs. Les ressources dont disposent les travailleurs pour réaliser leurs tâches se révèlent alors insuffisantes ou inadéquates. Il en résulte une mise en échec de leurs tentatives de bien faire leur travail. Pour y faire face, il y a besoin de créativité, de coopération, ou encore de confiance, autant de ressources qui ne peuvent être prescrites et encore moins être des buts à atteindre. Le réel est donc une épreuve douloureuse pour les travailleurs, malgré la possibilité de la dépasser. Pour parvenir à l'exécution de leur tâche, ils doivent faire preuve d'ingéniosité, d'initiatives et d'inventivité. L'auteur propose alors que l'ajustement entre l'organisation du travail prescrit et celle du réel dépende de la construction d'un « compromis » qui passe par le jeu social. L'organisation réelle du travail est donc un produit des rapports sociaux. Cette proposition apporte une nouvelle définition du travail : « Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail » (Davezies, 1991).

Cette définition insiste sur la dimension humaine du travail : « Le travail est par définition humain, puisqu'il est convoqué là où précisément l'ordre technologique-machinal est insuffisant » (Dejours, 2000, p. 229). La quête d'un compromis entre les exigences de la tâche et les désirs du sujet convoque la subjectivité (Dejours, 2000 ; Lhuilier, 2006/2008).

Selon l'auteur, le travail est alors d'une part, lié à la souffrance et d'autre part, lié au plaisir. Le travail est une source de souffrance intrinsèque car il exige un compromis du sujet, dans le sens de son désir et de sa volonté de s'engager complètement dans une activité de qualité, ce qui nécessite un coût psychique, physique et social. Néanmoins, le sujet peut ressentir du plaisir dans son rapport au travail à condition de se voir rétribué pour avoir réussi à surmonter un obstacle réel et/ou avoir reçu de la reconnaissance pour la qualité du travail achevé (Dejours, 2010 ; Renault, 2007). C'est bien la reconnaissance par la hiérarchie et par les pairs qui est en jeu ici. Lorsque la dynamique de la reconnaissance est bloquée, la souffrance ne peut plus être transformée en plaisir et l'individu ne peut plus trouver de sens. Si celle-ci fait défaut, les sujets s'engagent dans des stratégies défensives pour éviter la maladie mentale avec des conséquences sérieuses pour l'organisation de travail (Dejours, 2000).

L'articulation entre la psychodynamique du travail et la sociologie du travail se fonde sur la vision convergente d'un sujet au travail qui se construit dans l'action et dans l'interaction. Avec Lhuilier (*ibid.*), nous ajoutons que la psychodynamique diverge de la psychologie sociale clinique par rapport au statut du réel et du travail (déjà remarqué) en relation à la conception du social. Pour la sociologie du travail, le social recouvre le symbolique (des rapports sociaux) et la *praxis* (des rapports de transformation de la réalité), comme travail constitutif de la vie sociale. Dejours affirme qu'« aucune continuité n'existe plus alors entre fonctionnement psychique individuel et fonctionnement de la société. Tout au plus la continuité est-elle un idéal ou un fantasme individuel » (Dejours, 1996, cité par Lhuilier, 2008a, p. 50).

Nous observons que l'auteur donne une valeur remarquable à la place de l'affectivité dans le développement au travail, ce qui renforce la pertinence et l'utilité de nos réflexions sur le maintien et développement d'une éthique dans l'entreprise, par la voie des affects.

C'est bien la reconnaissance par autrui qui est au centre de la question du processus plaisir-souffrance au travail. Dans ce sens, Dejours (2000) propose la notion de « vivre ensemble », où la confiance occupe un rôle important dans le développement de la coopération. Cependant, sans nier le rôle de l'intersubjectivité de la reconnaissance, nous devons la compléter avec Clot (2008) qui dit que le « nœud du problème » des rapports santé-travail se trouve dans la nécessité de la reconnaissance du métier. **Si nous sommes reconnaissants de l'importante contribution de Dejours dans le renforcement de la valeur de l'affectivité au travail, nous ne le suivons pas Dejours dans son idée du social**, pour retenir l'approche voulant que le social et le psychique soient irréductibles (Clot, 1999 ; Lhuilier, 2008a ; Vygotsky, 1928/2014). Différemment, Clot (1999) défend la thèse d'une « fonction psychologique du travail », à partir de la pensée que le « social est en nous » (Clot, 2006, p. 171). Dans ce sens, dit Lhuilier (2013, p. 20) : « le sujet est un sujet social. Il ne peut se construire hors du rapport à l'autre. Mais ici le social ne se résume pas à l'environnement social du sujet, les relations interpersonnelles, hiérarchiques, aux dynamiques collectives mobilisées dans la coactivité. Le social est aussi dans le sujet. » En effet, Dejours occulte la dimension historique et développementale de l'activité, lorsqu'il voit la souffrance exclusivement en relation avec le plaisir et à travers la normalité, ne prenant pas suffisamment en compte l'action des individus en vue de transformer leurs contextes de travail (Caroly, 2010). Il semble que les liens entre activité, action et *praxis*, tels que défendus par la psychosociologie du travail (Lhuilier, 2013), sont hors du débat de la psychodynamique. Nous voyons que l'objet de la psychodynamique n'est pas le travail (Lhuilier, 2008a). Cette approche ne consiste donc pas en une psychologie du travail mais en une psychologie du sujet (Dejours, 1996 ; Lhuilier, 2008).

C'est pourquoi nous nous penchons vers la clinique de l'activité qui porte une conception du travail comme fondement de construction de sujets, en soulignant le rôle joué par le développement du métier dans ce processus (Clot, 1999, 2008).

#### 1.1.4.2. Le travail dans la clinique de l'activité

La notion de travail dans la clinique de l'activité est définie à partir de l'idée que si l'activité de travail est parfois facteur de souffrance, elle peut être aussi essentiellement nourricière. Ainsi, outre sa fonction sociale, le travail a une fonction psychologique de conservation et de développement de la subjectivité. En particulier, la conception du travail de cette approche repose sur la proposition d'une « reformulation du concept de métier susceptible de renouer avec la question sociale du travail » (*ibid.* p. 11). La transformation des situations de travail est donc au centre des questions posées par cette approche. La définition de ce qui signifie métier, par l'auteur, a impliqué d'abord la compréhension de l'activité humaine du travail dans un mouvement continu de transformation, confrontée aux dimensions subjectives et collectives. Cette idée trouve son origine dans la pensée de Vygotsky, selon laquelle la psychologie ne devrait pas être vue seulement comme une discipline de connaissance, mais comme une méthode d'action. L'auteur reprend, à son propos, la formule de Vygotsky souvent utilisée dans



son ouvrage le « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) : « c'est seulement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est » (Vygotsky, 1978, p. 64-65), d'où il conclut : « c'est en mouvement qu'un métier montre ce qu'il est. Et c'est lorsque ce mouvement est empêché ou contrarié que le travail devient un risque pour la santé » (Clot, 2008, p. 258). C'est pourquoi « c'est seulement au travers d'une expérience de transformation que l'activité psychologique peut livrer ses secrets » (*ibid.* p. 55).

Clot a contribué au renouvellement de la tradition ergonomique francophone d'analyse de l'activité, partant des études classiques de l'écart entre la tâche et l'activité réelle. Cependant, selon lui, il faut aller plus loin et, ainsi, il réinterroge la conception du travail de Leplat : la tâche est ce qui doit être fait et l'activité est ce qui se fait (Leplat & Hoc, 1983). Certes, pour Clot (2008), le travail réel recouvre ce que le travailleur fait, mais l'activité ne se réduit pas à ça. Elle se réfère aussi à ce qu'il ne fait pas, ce qu'il ne peut pas faire. De ce fait, Clot franchit un pas supplémentaire en faisant référence à Vygotsky pour qui le comportement n'est jamais que le système « des réactions qui ont vaincues » dans une situation donnée : « ce qui se fait, et que l'on peut considérer comme l'activité réalisée, n'est jamais que l'actualisation d'une des activités réalisables dans la situation où elle voit le jour » (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000, p. 2). Définitivement, la tâche et l'activité réelle ne se recoupent pas : « il n'existe pas d'un côté la prescription sociale et de l'autre l'activité réelle ; d'un côté la tâche, de l'autre l'activité ; ou encore d'un côté l'organisation du travail et de l'autre l'activité du sujet. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation du travail par le travail d'organisation du collectif » (*ibid.* p. 103). L'analyse de l'activité doit donc prendre en compte ce qu'il appelle l'« activité empêché » : « ce qu'on cherche à faire sans succès et qui nous échappe, ce qu'on s'interdit de faire, ce qu'on fait sans vouloir le faire, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qu'on nous demande de faire, autrement dit les activités suspendues, empêchées ou, au contraire déplacées » (Clot, 1999, p. 119). Cette conception de l'activité est d'une importance centrale parce qu'elle nourrit le développement du « pouvoir d'agir ». Il s'agit de la possibilité de réalisation du « travail bien fait ». Celui-ci dans lequel il existe la possibilité de se *reconnaître* individuellement et collectivement au travail. Ceci ne signifie pas la même chose que la reconnaissance par autrui (Dejours, 2000). Il s'agit plutôt de la reconnaissance du métier, le fait de faire quelque chose qui est défendable par l'individu.

Il y a lieu de noter que les contraintes de l'activité ne sont pas vues uniquement comme conséquences des empêchements de l'organisation à l'activité, mais que leurs causes sont aussi associées à la question de l'engagement du sujet, des collectifs etc. Le développement de l'activité d'un individu doit donc être analysé de façon intégrée avec autrui (collègues du même métier, équipes inter-métiers, réseaux de partenaires, y compris les relations avec l'encadrement de proximité, etc.) et, plus largement, avec son environnement (outils, matériels, équipements, règles, procédures, structure hiérarchique, etc.). D'ailleurs, cette analyse implique la prise en compte de l'histoire professionnelle collective, construite depuis longtemps, transmise par le collectif de travail, à travers la médiation du langage et d'autres instruments symboliques de la culture. Elle sort ainsi d'une lecture compréhensive et systémique de l'activité pour s'orienter vers la

transformation de l'organisation du travail (Clot, 2008 ; Daniellou, 2004, 2008). Dans cette perspective, les situations collectives de travail sont condition et résultat de l'activité individuelle. Cette approche pose donc le problème de la fonction psychologique du collectif de travail, concluant que l'activité individuelle trouve ses ressources dans le partage d'un sentiment de vivre une histoire collective. La perte ou l'affaiblissement de ce sentiment peut être à la base de la plupart des essais au travail (Clot, 2008).

En résumé, l'analyse des rapports travail-santé implique de faire la distinction entre tâche et activité. Celle-ci recouvre ce que le travailleur fait, mais aussi ce qu'il ne fait pas (Clot, 2008, 2010). Ce qui est le plus ruineux pour la santé, ce qui est le plus difficile à supporter, c'est de ne pas pouvoir faire ce qu'il faudrait faire. Rappelant Arendt (1961), nous observons que c'est le cas des gens qui réalisent une activité sans âme, au sens où ils sont dans une situation dans laquelle il n'y a pas d'« œuvre » possible dans le travail, parce qu'ils ne se reconnaissent pas dans ce qu'ils font. Ainsi, l'approche de la clinique de l'activité nous apprend que le problème du mal-être au travail d'aujourd'hui n'est pas simplement le cas du stress qui est engendré par le travail que font les individus, mais aussi celui qui est engendré par tout le travail qu'ils ne peuvent pas faire. En outre, le trait d'union qui lie l'individu à son métier est la transformation de ses relations avec les autres (Clot, 2008). La notion de travail de la clinique de l'activité nous amène donc à insister sur l'importance et l'utilité de restaurer la valeur de l'affectivité comme acte d'éthique-politique dans l'entreprise, parce que nous observons que la reconnaissance du métier passe par la reconnaissance du travailleur comme un être de « *conatus* » (Spinoza, 1989), un « sujet social » (Vygotsky, 1928/2014). De notre point de vue, le développement du métier implique donc le **droit d'être – affectif**, c'est-à-dire, le **pouvoir d'être affecté**. En conséquence, nous sommes intéressés à mieux comprendre la fonction de l'« activité collective » (Caroly, 2010) dans le développement du « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) individuel et collectif, y compris avec le propos de réfléchir sur l'impact de l'entreprise dans l'émergence de ce processus-là ; ce à quoi nous donnons plus de clarté au prochain item.

### 1.1.5. Le sens du travail dans notre étude : le travail comme base de la construction du sujet et des unités sociales

Le travail n'est pas un objet qui se laisse facilement appréhender car il a ces effets ambivalents sur la vie des travailleurs. L'activité de travail est parfois source de peine et de souffrance, au point de mener à l'exploitation, voire à une mort prématurée, mais elle est aussi, dans bien des cas, une force puissante de développement et de santé (Davezies, 1993 ; Wisner, 1995). Une des conditions pour que le travail soit essentiellement nourricier est d'enlever toute interprétation *mécaniciste* et *économique* du comportement humain. Ensuite, il faut développer une interprétation complexe du comportement humain. Pour cela, nous proposons de réintroduire l'affectivité dans l'entreprise pour remettre le travail au centre de la discussion. Nous retiendrons donc comme socle de notre

approche le fondement porté par la clinique de l'activité que le travail est à la base de la construction du sujet (Clot, 2008) et des unités sociales (Lhuilier, 2014). La psychologie historique culturelle est une des principales sources d'inspiration de cette approche et le grand intérêt de cette théorie est dû à son apport à la dimension historique et au traitement des questions relatives au développement psychologique. Ici le sujet ne se réduit pas à son activité de travail. Cette conception du travail se conçoit donc sur une question ample et essentielle : la *dimension dialectique* existant entre l'activité et l'affectivité. Cette question met en jeu l'interdépendance entre le social, le culturel et les possibilités d'existence du sujet, à partir de son action (Vygotsky, 1928/2014). Dans ce sens, le « travail *stricto sensu* ne peut être séparé de toutes les activités humaines, individuelles, collectives et civiques. Ou, pour le dire autrement, tout ce qui conduit à l'en désarticuler contribue à déshumaniser le travail » (Lhuilier, 2014, p. 12). En effet, le travailleur développe son activité, et ainsi non seulement transforme son environnement de travail, mais se transforme lui-même. Le travailleur ne doit être vu comme une « ressource humaine » ou un « capital humain » nécessaire à la maximisation des résultats, car avant de se configurer comme un « moyen de production », il est construit historiquement par son activité de travail. Cette dialectique met donc en évidence l'impact de la qualité du lien entre l'affectivité et l'activité sur le résultat d'efficacité, ainsi que sur le propre développement du travailleur, sa conscience, son identité, en bref : *sa santé psychique*.

Ce fondement nous rapproche de la conception du travail comme institution (Lhuilier, 2014), contribuant à l'avancement de notre réflexion sur la nécessité de l'introduction de l'affectivité comme référence de pratiques éthiques-politiques dans l'entreprise et, notamment, à travers les efforts de la clinique de l'activité (Caroly, 2010 ; Clot 2008, 2010, 2016). En particulier, Clot nous indique une piste précieuse pour nous aider à mieux comprendre comment et pourquoi le travail est aussi la base des unités sociales : « Lhuilier a récemment souligné l'importance, à partir de la clinique de l'activité, de soulever la question du système organisationnel dans lequel l'activité s'inscrit ou ne parvient plus à s'inscrire (2006, p. 57) et au-delà le problème de l'*institution* » (Clot, 2008, p. 11).

Nous retiendrons donc la proposition de la clinique de l'activité de renouer avec la « question sociale du travail » (Clot 2008, p. 11), en abordant une reformulation du concept de métier, mais il nous faut reconnaître également le concept de travail humain, tel que précisé par Lhuilier (2014, p. 23) : « le travail n'est pas seulement activité, il est aussi une institution ». C'est là un problème important que notre thèse aborde, et de manière à la fois plus modeste et plus intéressée, nous souhaitons contribuer à cette initiative par la voie de l'affectivité institutionnelle. Lhuilier (2014, p. 23) nous rappelle que : « L'institution travail est une formation de la société et de la culture ». Ainsi, le travail représente un moyen pour l'individu d'exercer sa citoyenneté, de participer au changement social et donc à la construction de la société. En outre, le système organisationnel est une institution (Sainsaulieu, 1997) où le politique peut être incarné par l'affectivité. Par exemple, lorsqu'une équipe devient un collectif de travail, ce processus signifie une possibilité pour le sujet de participer au changement de

l'organisation du travail, à partir de ses affects, de ses émotions, de ses sentiments et de ses actions. Dans ce sens, l'affectivité est acte d'éthique dans l'entreprise lorsque les individus se mettent, en présence, à partager des ressentis, à évaluer à leurs compétences, à revoir leurs attitudes et même à changer leurs comportements, dans leurs moyens d'interaction, à travers une bonne communication. Cette dynamique d'échanges et de changements est une façon de production culturelle, dont le déroulement peut être l'émergence de différentes possibilités de créer une vie commune et satisfaisante au travail.

Lhuillier (2014) présente trois enjeux essentiels relatifs à cette conception de travail : les processus d'humanisation et de subjectivation, à travers l'expérience de limites ; le travail comme institution et comme organisation ; la construction de sens du travail et ses liaisons avec le travail de culture.

Par rapport à l'humanisation et la subjectivation par l'expérience de limites, l'auteur note que l'activité de travail demande toujours de faire face aux pressions et aux limites imposées par les obstacles du réel et les exigences de vivre et de faire ensemble. Elle comprend cette question à deux niveaux : le possible ou l'impossible ; les interdictions et les règles qui régissent les relations entre les individus. Il faut alors inventer de nouvelles façons de faire pour surmonter les obstacles rencontrés au travail et ainsi dépasser la situation de contrainte. L'enjeu n'est pas seulement la question de l'efficacité, mais aussi la santé. Nous remarquons que cette question est associée à l'expérience culturelle, au sens de Winnicott (1971) : « la culture est entendue comme la tradition dont on hérite et à laquelle nous pouvons contribuer. Le défaut d'héritage comme la "congélation" de celui-ci ferment l'accès au travail de culture » (...). Celui-ci « est conçu au service d'une tâche redoutable : celle qui consiste à faire vivre les humains ensemble en les contraignant à transformer individuellement et collectivement leur tendance à l'agressivité et la destructivité, à imposer la satisfaction de leur désir propre, à user de l'autre comme objet de jouissance » (*ibid.* p. 14). Cette tâche à laquelle se réfère l'auteur, nous rappelle l'ontologie de Spinoza (2008) qui présente une conception de l'homme comme un être de *conatus* (chaque être existe pour persévérer dans sa propre existence), malgré le fait d'être historiquement déterminée. La tension entre liberté et servitude inscrite dans cette vision de l'humain rompt avec le clivage classique entre nature et culture. Mais avant de représenter une « vertu » qui est de ne pas faire le mal, dans le sens de l'ontologie d'Hippocrate, le *conatus* concerne « la force d'affecter et d'être affecté pour renforcer la puissance de la liberté et du bonheur » (Sawaia, 2008, p. 148). En effet, la théorie politique de Spinoza affirme que les hommes se rassemblent non pas pour éviter la douleur ou pour contrôler le mal inné, mais pour accroître leur pouvoir face aux forces de l'état de servitude et de l'hétéronomie déterminées par la société. Ainsi, « les hommes créent une société et des lois motivées par le désir de répondre aux besoins immanents à leur substance » (*ibid.*). En bref, pour le philosophe, le *conatus* individuel se renforce dans les relations interpersonnelles et ce n'est que dans celles-ci que se déroule le processus de transformation de la passivité en activité et vice versa. En ce sens, la satisfaction elle-même implique la satisfaction de l'autre.

À notre avis, la dévalorisation du travail vivant et l'invisibilité des travailleurs qui en découle (Gomez, 2013) dans les entreprises contemporaines reflètent non seulement l'existence d'une « activité empêchée » (Clot, 2008), mais l'empêchement du travail de culture. Laisant de côté le niveau micro de l'activité pour regarder le problème par le prisme macro de l'organisation. Nous pensons que cette situation est plutôt un réflexe de l'adoption d'une vision du monde « mécanique » ou d'une vision « économique » (Mato *et al.*, 2001) de la part des dirigeants et des managers. Ces visions du monde influencent des modes très rationnels du travail où la valeur de l'efficacité organisationnelle est une fin en soi et la souffrance au travail est une question seulement individuelle. Pour nous, ces visions du monde ont créé « l'irrationalité de la rationalité des règles » (*ibid.* p. v) de la vulnérabilité du travail et donc des individus. Nous pensons encore que ces règles (l'individualisme, l'objectivisme, l'utilitarisme, le contrôle, etc.) sont responsables de la création de mécanismes de « déliaison » (Clot, 2008), dans le sens où ces mécanismes organisent l'empêchement de l'innovation institutionnelle du métier, car elles séparent des gens les uns des autres. Cet état de choses nous amène à interroger l'influence de la culture organisationnelle dans l'institutionnalisation d'« espaces de discussion » (Detchessahar, 2009) pour développer l'« activité collective » (Caroly, 2010) et pour prendre « soin du travail » (Clot, 2008, 2010, 2016). En définitive, pour nous, cela implique des changements institutionnels. Il faut remplacer la vision du travailleur comme homme mécanique (ou économique) par un sujet complexe, créatif et actif. Renforcer plutôt la valeur du travail vivant que celui du travail mort. Abandonner la vision de l'entreprise seulement comme organisation, pour utiliser une vision systémique où elle est vue comme institution. Alors, pour la prévention, il faut penser le travail pour penser l'entreprise. Dans ce sens, il est essentiel d'adopter une démarche avec une vision intégrative, dont l'investigation implique des positionnements hiérarchiques, des conditions et des modalités du travail contribuant au travail d'organisation (Lhuillier, 2016), c'est-à-dire, qu'il faut analyser le travail de façon intégrée avec l'entreprise pour organiser, anticiper, réfléchir, agir et réussir à conjuguer bien-être et efficacité organisationnelle.

Conformément à la défense du travail comme institution et comme organisation, Lhuillier (2014) attire l'attention sur la conception du travail non seulement comme activité, mais comme institution ayant une fonction sociale (le travail comme formation de la société et de la culture) et une fonction psychique (le travail comme formation psychique). Pour l'auteur, cette question du travail comme institution ne se limite pas à demander ou à dire « comment le faire ». C'est aussi penser « pourquoi faire » et contempler l'activité elle-même, à travers ce que l'on cherche à faire. Le comment faire considère principalement l'organisation (des moyens, des fonctions, des façons de faire, etc.). Souvent, l'organisation a une relation conflictuelle avec l'institution. Il y a lieu de rappeler que cette dernière désigne des comportements, des représentations et des valeurs qui garantissent le développement identitaire aux finalités qu'elle détermine. Dans ce sens : « Quand la question du comment prend le pas sur celle du pourquoi, quand les moyens supplantent les fins, toutes les dérives sont possibles. Ainsi, quand la qualité du travail est jugée, y compris par leurs auteurs eux-mêmes, à l'aune de la conformité aux règles techniques du métier ou à la performance des modes opératoires, alors le pire peut

advenir. Les camps d'extermination ont su optimiser leur organisation pour accroître leur efficacité » (*ibid.* p. 24). Cette question du travail est essentielle pour notre étude et nous la rétablissons donc à son objectif d'investiguer les rapports entre culture organisationnelle et santé au travail.

Les travaux de Lhuilier (2006a ; 2008a ; 2014) nous aident à comprendre l'importance d'une « approche dialectique et multidimensionnelle » (Lhuilier, 2016) pour mieux saisir les rapports entre travail et santé. L'activité de travail peut être analysée en relation à la situation de travail, entendu dans une double vision : diachronique et synchronique. En tant qu'institution, le travail recouvre, au-delà de l'activité elle-même (un système de règles et de normes que dictent les buts, les obligations de la tâche prescrite), le processus de définition sur les conditions de réalisation de l'activité (les dispositifs de distribution, d'évaluation du travail, les modes de rémunération, formation, évolution professionnelle, etc.), et « d'une manière plus générale les vecteurs de sens et de reconnaissance *du* travail - *au* travail. Nous insistons ici sur la nécessité de distinguer les deux, tant leur dissociation paraît croissante. À titre d'exemple, la valorisation de la notion de compétence nous semble déplacer l'éclairage de l'activité d'un sujet en situation à des dispositions personnelles. Comme l'évaluation du degré d'implication du salarié renvoie moins au travail réalisé qu'à son adhésion aux orientations organisationnelles » (*ibid.* p. 57). Nous observons que cette question entretient un rapport étroit avec les différences entre le social et le culturel dans la construction de sens au travail. D'abord parce que le sens du travail « est toujours coconstruit dans un double mouvement d'investissement de désirs inconscients et de validations sociales » (Lhuillier, 2014, p. 25). Ainsi, les jugements de valeur des autres sur un travail donné empoisonnent la personne qui le fait, pesant sur son image de soi. En conséquence, les normes de métiers qui ont plusieurs finalités (cadrer, guider, réguler les activités, etc.) peuvent être fabriquées à la fois par rationalisation, pacte dénégatif (Kaës, 1988) ou corporatisme (Kaës, 1980). Par exemple, c'est le cas des corporatismes défensifs liés au « sale boulot »<sup>2</sup> (Lhuilier, 2009) que produisent des cultures de métier très distantes du travail de culture. Ce qui retient notre attention dans la question du travail de culture posée par Lhuilier (2014, p. 26) est qu'elle met en lumière la nécessité de considérer l'unité dialectique des activités humaines, pour éclaircir la construction d'un garant de la condition d'humain : « D'où la nécessité, de notre point de vue, de relier la question des règles et valeurs dans le travail, dans le métier, à celles des activités relevant d'autres domaines de vie mais qui renvoient aussi toutes à la construction humaine de l'humanité. C'est aussi l'étagage réciproque des investissements affectifs et des fonctions sociales des institutions qui soutient le sujet dans son exigence d'unité qu'il vise à réaliser dans ses différentes sphères d'activités sociales. Cet étagage est à la fois un soutien et un ressourcement » (Palmade

---

<sup>2</sup> "Les métiers au bas de l'échelle morale du travail sont ceux qui condensent le « sale boulot », c'est-à-dire des tâches déléguées, physiquement ou symboliquement dégoûtantes, humiliantes, dégradantes, des tâches synonymes de transgression de valeurs morales... C'est le cas par exemple des métiers du déchet, des métiers du nettoyage, des métiers du maintien de l'ordre et de la répression, des métiers du traitement de la mort, de la folie, de la violence, de la vieillesse, de la déviance, de la déficience... Des métiers ou des tâches qui ont pour objet le négatif psychosocial (Lhuilier, 2009), c'est-à-dire ce qui est rejeté dans les coulisses. Un rejet synonyme de clivage et projection au service de l'épuration, de l'éviction du négatif" (Lhuilier, 2014, p. 25).

et coll., 2003). En conséquence, nous comprenons avec l'auteur que la construction de sens au travail passe par la liaison de l'individu avec des « controverses axiologiques » qui contribuent à un travail de culture et donc au développement de processus d'humanisation et de subjectivation. En effet, l'apport de la psychosociologie (Lhuillier, 2008a ; 2009 ; 2014, 2016) est central dans notre proposition d'une stratégie dialectique et multidimensionnelle de renforcement d'actes d'éthique-politique dans l'entreprise. Nous insistons notamment parce que les travaux de l'auteur mettent l'accent sur le rôle médiateur de l'activité, dans les rapports entre développement psychique, « *praxis* » (pratique professionnelle) et fonctionnement organisationnel (Amado & Lhuillier, 2012 ; Lhuillier, 2014).

De notre côté, pour analyser les rapports entre travail et santé à partir d'une approche dialectique et multidimensionnelle, nous défendons qu'au moins deux conditions sont impérativement nécessaires : construire une syntonie entre une cohérence autour de la conception du travail comme base de la construction du sujet et des unités sociales (cohérence institutionnelle) entre les acteurs de la santé au travail (responsables politiques, dirigeants d'entreprises, managers, salariés, membres du DRH, du CHSCT, etc.) et une cohérence par rapport à l'institutionnalisation d'espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques (cohérence managériale). Nous donnerons plus de précision sur cette question plus loin (chapitre trois).

L'utilisation d'une approche dialectique et multidimensionnelle d'analyse du travail (Lhuillier, 2016) pour essayer de recouvrir ces conditions pourrait donc être utile, car elle admet que le développement du métier intègre différents niveaux de l'entreprise. En effet, en observant le modèle de l'« architecture du métier » (Clot, 2008), il nous est apparu que le développement du travail bien fait implique le rapport du pouvoir d'agir avec tous ces niveaux. Par exemple, au niveau de la dimension *impersonnelle*, le métier tient des rapports avec le niveau de l'organisation du travail. La dimension interpersonnelle évoque le niveau groupal et le niveau institutionnel. D'autre part, la dimension personnelle est associée au niveau individuel. La dimension *transpersonnelle*, nous semble-t-elle un facteur de développement de sous-cultures. En effet, tout est intégré. Le rôle de l'encadrement, en particulier du management de proximité, est de favoriser cette intégration. Ce processus passe par les espaces de discussion, ce que permet l'activité collective. Ainsi, l'action des sujets communique sa relation à l'histoire, à l'objet et à la nature sociale et culturelle de son activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010 ; Dejours, 2000 ; Lhuillier, 2006/2008a ; Detchessahar, 2011). En bref, le plein développement de la fonction psychologique du collectif de travail réclame la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise (Lhuillier, 2016).

Cependant, nous comprenons que la pratique d'une telle approche passe par l'engagement de l'entreprise avec le développement du métier, ce qui implique la « ré-humanisation de son fonctionnement socio-économique » (Favereau & Roger, 2015) ou, différemment, selon Clot (2010), implique de prendre le « travail à cœur ». Malheureusement, le constat est fait que dans le contexte de financiarisation de l'économie où seul le profit maximum est recherché par les entreprises contemporaines, le travail vivant se trouve, en général, davantage exclu de l'analyse de la plus-value

(Gomes, 2013) et exclue donc des politiques et des pratiques d'encadrement, y compris des actionnaires qui investissent dans les entreprises (Favereau & Roger, 2015). Pour renverser cette situation, les auteurs proposent certains arguments qui pourraient aider à persuader les dirigeants et les gestionnaires de s'engager dans une approche d'équilibre entre efficacité organisationnelle et santé des travailleurs. Parmi ceux-ci, ils proposent celui que le travail est un moteur central pour la performance. Ils le positionnent donc « au premier plan pour interroger l'organisation et la gouvernance de l'entreprise » (*ibid.* p. 11). Nous insistons donc pour repenser le travail et l'entreprise conjointement : « il faudra concevoir l'entreprise comme une véritable institution capable de diffuser ses propres conséquences culturelles au reste de la société ; au même titre de l'École, l'armée, L'Église, la famille, la justice, et à présent, les médias » (SainsaulieuSainsaulieu, 1997, pag. 194).

Dans sa formulation provisoire, **la question de départ** de notre thèse se pose ainsi :  
Pouvons-nous repenser l'entreprise comme un lieu de réalisation et de santé et pas seulement d'aliénation et de souffrance ? Si oui, comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle est-elle susceptible de protéger ou de fragiliser la santé mentale des individus ?

Il nous semble que pour arriver au nœud du problème des rapports travail-santé ou de la conciliation entre efficacité organisationnelle et bien-être des travailleurs, nous devons nous interroger pour finir sur la part que peut prendre la culture organisationnelle pour remettre la dialectique existante entre l'affectivité et l'activité au centre de la discussion. En effet, cette question inscrit, au centre du débat de la santé, l'influence de la culture organisationnelle dans l'émergence de l'activité collective et du pouvoir d'agir des sujets. La question est d'importance car c'est à partir de là que nous pouvons essayer d'améliorer les choses, au moins de notre point de vue. Mais le binôme « moins de stress et plus de bonheur » reste encore un gros défi pour les entreprises.

Pour faire avancer nos réflexions sur la contribution de la culture organisationnelle dans la santé de la main-d'œuvre, il est important de faire le point sur les concepts de santé mentale au travail et d'annoncer le sens de la santé que nous adoptons dans notre étude, exposant ainsi comment nous avons défini notre question de recherche.

## **1.2. Des concepts de santé mentale au travail et modes de prévention**

La littérature actuelle sur les problèmes de santé mentale des travailleurs reconnaît de nombreux déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. Ce sujet met en lumière l'impact sur la santé de la complexification de l'activité et de la complexité des situations sociales professionnelles liées aux développements technologiques ou celui de la précarisation du lien d'emploi. Dans ce contexte, la santé



mentale ou psychique au travail est définie, en général, comme un champ d'études préoccupé par la santé psychologique des travailleurs et leur bien-être en rapport avec le travail. Mais nous avons remarqué que le vocabulaire dans cette matière est flou. Par conséquent, les études sur la question de la prévention sont faites sous différents angles.

En effet, la définition de la santé mentale au travail a beaucoup évolué au cours du xx<sup>e</sup> siècle, toutefois il n'existe pas un consensus sur sa conception (Danna et Griffin, 1999 ; Keyes, 2005), bien qu'elle soit un enjeu central de la psychologie du travail et des organisations (Karasek, 1979 ; Lazarus & Folkman, 1988 ; (Karnas, 1987 ; Leplat, 1997 ; Leplat & Cuny, 1977, 1984 ; Ombredane & Faverge, 1955) et de la psychologie du travail et des organisations (Karasek, 1979 ; Lazarus & Folkman, 1988 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Lazarus, 1995 ; Siegrist, 1996 ; Dejours, 2000 ; Lhuillier, 2006/2008 ; Clot, 2008 ; Caroly, 2010). Et de la psychologie ergonomique (Karnas, 1987 ; Leplat, 1997 ; Leplat & Cuny, 1984 ; Ombredane & Faverge, 1955).

En fait, les définitions sont nombreuses. D'abord, a surgi le stress au travail qui est apparu comme un sujet héroïque et à la pointe des nouvelles idées, des actions ou des expériences de prévention, portant notamment une visée pathogénique du travail. C'est également le cas de la thématique de la souffrance au travail et celle des risques psychosociaux. D'autre part, le bien-être qui est soutenu par l'approche salutogénique, où s'inscrit aussi la notion de santé psychique et la thématique de qualité de vie au travail. Nous observons que cette dernière est la notion qui domine aujourd'hui dans les recherches et les interventions pratiques. Après la qualité de vie au travail, peut-être y aura-t-il un nouveau vocabulaire pour désigner la santé au travail. La manière de définir les problèmes de santé au travail ne tient pas en permanence. C'est très intéressant si l'on regarde l'avantage de joindre différents états affectifs et troubles psychiques, englobant plusieurs origines, caractéristiques et effets (Brun *et al.*, 2003 ; Thomas & Hite, 2002). Cependant, tout se cumule et parfois tout se confond.

Chercher à comprendre ce qu'est la santé mentale au travail est donc un défi des plus stimulants car cette pluralité de vocabulaire provoque parfois l'incompréhension sur cet objet, aussi bien pour l'encadrement que pour les professionnels des « ressources humaines » (nous préférons dire plutôt « talents humains »). Il nous semble qu'un chercheur, non initié, qui souhaite investiguer ce champ d'étude se heurte également à une véritable confusion conceptuelle qui freine l'acquisition d'un bassin de connaissances unifié en la matière. Du moins, c'était notre cas au début de nos recherches, et c'est en fonction de la nécessité de donner un sens à la santé au travail dans notre étude qu'il nous a semblé important de saisir les évolutions des connaissances en la matière. Sinon, notre démarche pourrait rapidement en être dénaturée. Par conséquent, à partir du moment où nous regardons cette situation comme un risque, nous sommes amenés à chercher à répondre à deux questions afin de nous orienter dans notre démarche :

- Est-ce que les différences entre les notions référant à la santé mentale au travail les rendent incompatibles ou, *a contrario*, ces approches sont-elles complémentaires et opérantes pour nous aider à mieux comprendre le rôle joué par la culture organisationnelle dans la santé au travail ?

- Les différentes approches sur la santé permettent-elles de trouver des pistes pour démarrer une démarche multidimensionnelle afin d'inclure des dimensions du contexte organisationnel comme la culture organisationnelle dans l'analyse des rapports travail-santé ?

Nous sommes donc amenés à interroger la complémentarité des approches de la santé mentale au travail dans la construction d'une approche multidimensionnelle. Il y a lieu de noter que l'introduction du Plan santé au travail 2016-2020 indique l'accord des partenaires sociaux sur l'importance de prioriser le développement d'une culture de prévention dont le travail est conçu comme vecteur « *de [la] santé et [du] bien-être des travailleurs* ». Il est ainsi nécessaire que les actions de prévention ne consistent pas « seulement à prévenir les risques, mais à concevoir de manière plus ambitieuse un travail qui prenne en compte les enjeux de santé » (Grosjean, Guyot, 2016, p. 6). Alors, il faut faire attention au rôle joué par la culture organisationnelle dans la construction d'une conception « positive » du travail. Cette conception semble désigner « un renversement de perspective » émergeant en France sur les problèmes de santé au travail (*ibid.*).

Si l'on fait attention à la complexité des phénomènes étudiés et à leur importance au regard de l'urgence de la demande sociale, le besoin de mieux structurer l'avancement des connaissances en matière de prévention de la santé mentale au travail devient incontournable. Dans cette section, nous faisons le point sur les concepts, considérant que réaliser une démarche d'investigation dans ce domaine implique de savoir ce que recouvrent précisément ces notions. Quels sont leurs fondements théoriques, quels sont leurs objectifs et modèles d'intervention. Ainsi, nous essayerons d'examiner les spécificités, les différences et les complémentarités des principaux concepts qui composent l'approche de la psychologie du travail et des organisations sur la question de la santé au travail. Nous n'avons pas l'intention d'épuiser le sujet. Nous désirons tout simplement chercher à identifier les bases théoriques d'une approche multidimensionnelle de prévention de la santé sur laquelle s'appuiera notre recherche.

À partir de la littérature, nous observons que la spécialisation des concepts autour des dimensions de travail et de santé au travail diffère selon les pays et leurs cultures organisationnelles. Les différences de perception paraissent donc comprises et déclinées très différemment en Europe et dans le monde anglo-saxon. Les approches du stress et du bien-être au travail, par exemple, sont plus fréquentes dans les pays anglo-saxons qu'en France. Dans ce dernier, les chercheurs privilégient davantage les termes de « santé mentale », de « santé psychique », de « souffrance psychique » ou encore de « risques psychosociaux » (Rouat, 2010). Aussi, la controverse scientifique semble graviter autour d'une vision pathogénique du travail (le travail comme vecteur de stress, de souffrance ou de maladie mentale) et d'une vision salutogénique du travail (le travail comme source de plaisir et développement identitaire) qui est à la base des approches de la santé mentale au travail (Antonovsky, 1987, 1998 ; Richard, 2012). La première s'articule entre les adeptes de l'approche du stress et celle des risques psychosociaux. Et entre les partisans de l'approche de la souffrance psychique, issue de la psychodynamique. En effet, le thème de la souffrance au travail est au cœur de l'étude du stress au travail (Adkins, 1999). La

deuxième distingue les adeptes de l'approche du bien-être psychologique au travail et de l'approche de la qualité de vie au travail, ainsi que ceux de l'approche de la santé psychique développée par la clinique de l'activité.

Pour approfondir cette discussion, il est important de présenter la façon dont se sont développées les définitions qui recouvrent le concept de la santé mentale au travail et leurs rapports avec le travail. Dans un souci de didactique, nous tenterons d'examiner le cadre des théories, mettant alors l'accent sur quelques points spécifiques qui nous intéressent :

- La maladie mentale et le stress par la voie pathogénique du travail et le bien-être psychologique soutenu par l'approche salutogénique ;
- La souffrance psychique au travail et la santé psychique au travail vues à travers la dynamique de la notion de normalité et de normativité ;
- La qualité de vie au travail et les risques psychosociaux, en tenant compte du déni d'un conflit sur la qualité du travail.

### 1.2.1. La maladie mentale et le stress par la voie pathogénique du travail et le bien-être psychologique soutenu par l'approche salutogénique

Dans cette sous-section, nous abordons d'abord les définitions de maladie mentale et de stress, lesquelles relèvent de l'approche pathogénique du travail. Ensuite, nous présentons la définition de bien-être psychologique au travail, qui relève de l'« approche salutogénique » (Antonovsky, 1987). Celle-ci désigne des forces qui génèrent la santé, et s'opposent aux influences qui provoquent la maladie. Selon l'auteur, si ces forces étaient renforcées, il serait possible d'empêcher les gens de tomber malades. Par conséquent, son approche porte des moyens de les stimuler et de les préserver, à travers le « sens de la cohérence », c'est-à-dire, l'état d'harmonie et de bien-être avec le social, la famille et soi-même (Antonovsky, 1998). Les travaux ultérieurs ont basé le sens de la cohérence sur un trépied : *sens* (valeurs), flexibilité (potentiel d'adaptation) et *stimulus* (des aspects de développement humain et social).

#### 1.2.1.1. La maladie mentale

Issue du courant de la psychiatrie, la psychopathologie du travail (comme clinique individuelle) introduit l'étude de la maladie mentale comme une dimension pour penser les rapports santé-travail. Historiquement, les recherches de ce courant se sont construites à partir des études de Louis Le Guillant, Paul Sivadon, François Tosquelles, Ville-Evrard, George Friedmann, Claude Veil et Moscovitz. Ci-dessous, nous présentons une synthèse de quelques recherches scientifiques qui ont contribué au développement de l'étude des rapports santé-travail.

Une des contributions les plus importante de Le Guillant est l'étude de « La névrose des téléphonistes » (2006) qui introduit des liens entre travail et maladie mentale. En outre, les travaux de Sivadon (1952 ; *in* Billiard, 2001) sur les « capacités d'adaptation » à l'environnement et « d'équilibration de la personnalité » ont montré

l'impact des situations de travail sur la santé des individus. D'ailleurs, c'est Tosquelles (1967/2009, *in* Molinier, 2006) qui a mis l'activité au cœur des processus d'amélioration des maladies mentales. Tout en préservant le rôle de la personnalité dans les troubles mentaux, Ville-Evrard (*in* Billiard, 2001, 2002) fit le lien avec les caractéristiques du travail (situations liées à l'espace, au temps, au rythme, à l'équipe). Les rapports entre travail et maladies mentales atteignent une plus large reconnaissance avec Friedmann (1958, *in* Billiard 2001, p. 186) qui défendait que c'est « l'organisation scientifique du travail classique qui empêche l'individu d'affirmer sa personnalité dans le travail ». Dans la continuation, s'appuyant sur les travaux de Friedmann et de Touraine (sur la parcellisation des tâches), Veil (1957, *in* Billiard, 2001) redonne un rôle central à l'organisation du travail dans la maladie mentale, ce que Sivadon avait sous-estimé.

Les travaux de Sivadon et de Veil ont contribué au développement d'une approche de l'individu dans ses apports au travail. Les études de Le Guillant ont influencé la construction d'une clinique des situations de travail (Lhuilier, 2006/2008). Il est intéressant de garder l'observation de Lhuilier sur les contributions de ces deux théories : « L'articulation de ces deux perspectives nous semble heuristiquement féconde, à condition de ne pas réduire le rapport dialectique entre les deux, et de prendre aussi en compte les contradictions et conflits internes au sujet et au social » (*ibid.* p. 48). Par conséquent, **l'idée principale que nous gardons de la notion de maladie mentale est celle que les individus ne sont pas passifs face aux contraintes organisationnelles.**

#### 1.2.1.2. Le stress professionnel

Depuis les années 1930, le concept de stress a été abordé sous différents angles d'étude. Malgré une prévalence accordée aux facteurs héréditaires et aux relations familiales dans l'étiologie de la maladie mentale, ces études ont contribué à dévoiler le lien entre le travail et la santé mentale qui est derrière la compréhension du stress professionnel (Harvey, Courcy, Petit, Hudon, Teed, Loiselle & Morin, 2006). Bien qu'il existe diverses définitions du stress, plusieurs chercheurs s'accordent à dire qu'il s'agit d'un processus composé de trois phases conceptuelles majeures (Ganster, 2008) : (1) Les « stressseurs » (des agents stressants dans un environnement de travail). (2) Le « stress » (une réponse de l'organisme à une situation épuisante et dangereuse). (3) Les « conséquences » (les manifestations psychologiques, physiques et comportementales résultent d'une exposition aux stressseurs).

Nous avons trouvé trois perspectives de définition du stress au travail : 1. Le modèle stimulus-réponse. 2. Le modèle interactionniste. 3. Le modèle transactionnel (Altmann, 2000 ; Steiler, 2004).

Dans l'**approche stimuli-réponse**, le terme « stress » (Selye, 1936) désigne un « syndrome général d'adaptation » composé de trois phases (réaction d'alarme, phase d'adaptation, phase d'échappement), le tout avec une dimension biologique claire. Dès les années 1970, certains chercheurs soutenus par cette approche se sont intéressés à étudier les *stressseurs* au travail comme par exemple : la charge de travail (Welford, 1973), la répétitivité (Benyon, 1973) et le bruit ou l'éclairage (McCormick, 1970). Pour d'autres

chercheurs, il y a quatre catégories de *stresseurs* : les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques relationnelles, les caractéristiques de carrière (Bruchon-Schweitzer *et al.*, 1997). Il y en a qui ajoutent une cinquième caractéristique : « les relations travail/famille » (Bruchon-Schweitzer *et al.*, 1997). L'importance et l'aspect innovateur de ce modèle stimuli-réponse sont notables. Cependant, sa limite est de ne quasiment pas considérer les caractéristiques individuelles, notamment le rôle d'acteur des travailleurs. En ce sens, l'individu est vu comme un objet passif du stress (Richard, 2012).

L'**approche interactionniste** émerge à la fin des années 1970 et se développe dans les années 1980. Elle dépasse l'approche précédente car elle prend en compte les différences individuelles de réaction au stress, ainsi que le résultat du déséquilibre entre la santé physique et psychique. Les modèles « demande-contrôle » (Karasek, 1979) et celui d'« effort-récompense » (Siegrist, 1996) sont les plus influents. Ce dernier suit et complète le premier. Les travaux de Karasek et Theorell (1990) présentent le grade d'« autonomie » professionnelle comme dimension médiatrice entre les exigences du travail (quantité, complexité, contrainte de temps) et les impacts sur la santé. Cette dimension est composée de deux éléments principaux : la possibilité de l'individu à prendre des décisions et à choisir le mode opératoire pour le faire. Pour cela, il expérimente des opportunités de créativité et d'inventivité. La possibilité de recevoir un « support social » de son entourage professionnel (collègues et/ou hiérarchie) est alors une autre dimension qui s'ajoute au modèle proposé. Siegrist (1996) propose encore une autre dimension – la « reconnaissance » qui est associée à la condition de rétribution pour le travail réalisé ; trois types de rétributions : l'estime, le statut et les gratifications.

L'**approche transactionnelle** (Lazarus, Folkman, 1984) s'intéresse à l'évaluation subjective et aux stratégies de *coping*. Ces stratégies concernent l'ensemble des manœuvres cognitives et comportementales utilisées par un individu pour évaluer et gérer les événements qu'il juge inquiétant, voire dangereux, pour son bien-être physique et psychique. Pour Lazarus et Folkman (1984) le stress est donc une relation entre l'individu et un environnement qu'il juge préjudiciable à son bien-être. Les auteurs attirent l'attention sur l'importance de l'évaluation cognitive de la situation (le facteur de stress) qui détermine pourquoi et quand cette situation est stressante.

Le stress est un processus psychologique qui s'extériorise dans des réponses émotionnelles et physiologiques, ainsi qu'en réaction à un environnement qui le bouleverse régulièrement. Nous observons que toutes ces approches sont convergentes avec la définition du stress indiquée par l'Accord National Interprofessionnel (2008) : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses ».

Nous observons que si l'approche du stress (Karasek, 1979 ; Siegrist, 1996 ; Theorell, 1990) offre des conditions d'analyse des stresseurs perçus par les salariés comme étant les plus pathogènes par rapport au travail et leurs effets néfastes sur la santé psychique, elle n'aborde pas les problématiques liées à la culture organisationnelle, ni à

l'organisation du travail comme un tout (Dextras-Gauthier, 2014). Cela nous amène à interroger dans quelle mesure et comment des valeurs correspondant à la culture d'une entreprise donnée sont capables de générer stress et souffrance. La question est d'importance car il faudrait alors concevoir l'entreprise comme une culture (Sansaulieu, 1997 ; Brunet et Savoie, 2000 ; Smircich, 1983) et se préoccuper de mieux comprendre l'impact du mode de fonctionnement de l'entreprise sur l'affectivité des travailleurs.

Nous trouvons dans la littérature des arguments qui appuient l'idée que pour avoir un portrait complet de tous les stress que peut vivre un individu, il faut regarder les problématiques individuelles, les conditions de travail, ainsi que la culture organisationnelle et l'organisation du milieu de travail. Ainsi, des résultats de recherches montrent des associations positives d'une « culture de type groupal » (valeurs de soutien social, d'apprentissage, de coopération, de participation et de confiance) (Cameron & Quinn, 1998) avec la diminution ou l'élimination de sources du stress, (Dextras-Gauthier, 2014), ainsi que d'autres travaux qui portent une réflexion sur les déterminants organisationnels du bien-être au travail afin de réduire les conséquences des stressés (Warner, 1992). D'autres encore présentant que la réduction de stressés (les demandes, le contrôle, le soutien, les relations, les rôles et le soutien lors de changements) a des impacts positifs au niveau des indicateurs de gestion (la performance d'équipe, le taux de roulement, l'absentéisme et la productivité). Nous observons donc que certains leviers d'action au niveau organisationnel propices à la construction des stratégies de prévention primaire passent par les théories du stress professionnel. Bien que nous ne comptions pas cibler notre étude sur la notion du stress, mais plutôt sur la santé mentale au travail de manière générale, nous comprenons l'importance d'une politique organisationnelle qui intègre les trois segments de prévention du stress (primaire, secondaire et tertiaire) (Cooper *et al.*, 1996).

En bref, les contributions à la mesure des caractéristiques professionnelles qui ont des impacts néfastes sur la santé, portées par les modèles du stress Karasek (1979) ; Karasek & Theorell (1990) ; Siegrist (1996) sont importantes pour orienter les processus de (Harvey & *al.*, 2006). Ainsi, **des indicateurs psychosociaux du travail soutenus par ces modèles sont utiles pour optimiser la construction d'un modèle multidimensionnel de prévention de la santé psychique au travail** (Tableau 0-1).

En outre, il est important que les recherches se tournent vers une démarche salutogénique du travail, ce qu'indique un dossier récent sur le bien-être au travail dans la parution de Janvier-Février 2012 de la *Harvard Business Review*. Ce dossier annonce que 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. C'est un des enjeux majeurs des entreprises (Spreitzer, Porath, 2012). Il est donc essentiel maintenant de bien comprendre le concept de « bien-être psychologique au travail ».

#### 1.2.1.3. Le bien-être psychologique au travail

Le développement du concept de bien-être au travail est soutenu par une importante littérature scientifique, essentiellement nord-américaine et anglo-saxonne. Ce

concept est issu des courants de la psychologie positive et systémique (Grosjean, 2016). Les formes de définition et de mesure des notions de bien-être ne sont pas encore consensuelles. Aussi, il n'existe pas de clarté conceptuelle entre lui et la santé (Danna & Griffin, 1999 ; Grosjean, 2004, 2016 ; Rolland, 2000). Plusieurs approches traitant de ces thèmes, en les reliant de façon directe ou indirecte. Selon Danna & Griffin (1999), le bien-être inclut le concept de santé, mais aussi des aspects affectifs comme satisfactions et insatisfactions vécues par l'individu dans les différentes facettes de sa vie, y compris celles relatives au travail. En ce qui concerne la santé comme sous-composant du bien-être, elle représente une combinaison d'indicateurs psychologiques et physiologiques : « la notion de bien-être au travail est une notion englobante, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail et non à la seule absence de pathologies, de maladies ou de handicaps. Elle comporte une dimension subjective dans le rapport que tisse l'individu avec son environnement de travail. Le bien-être met l'accent sur la perception individuelle des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités pour chacun a des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales » (Grosjean, Guyot, 2016, p. 6). En outre, la littérature présente une grande variation de définitions et de significations de la notion du bien-être psychologique (BEP) (Danna & Griffin, 1999). Les termes fréquemment utilisés sont : (1). « Bien-être » (Danna & Griffin, 1999). (2). « Bien-être affectif » (Warr, 1990 ; Daniels, 2000). (3). « Bien-être émotionnel » (Diener & Larsen, 1993). (4). « Bien-être subjectif » (Diener, 1984, 1994 ; Keyes & Magyar-Moe, 2003 ; Eid & Larsen, 2008). (5). « Bien-être psychologique » (Berkman, 1971a ; Ryff & Keyes, 1995 ; Massé *et al.*, 1998a).

Si assez d'efforts ont été consacrés à l'étude du BEP global, le bien-être psychologique au travail (ci-après BEPT) reste encore mal exploré (Dagenais-Desmarais (2010). L'auteur a identifié deux modèles concernant le BEPT : L'approche heuristique de la santé organisationnelle qui définit le BETP à partir des liens entre le moral, la détresse et la satisfaction au travail (Cotton & Hart, 2003). La deuxième décrit le BEPT avec une connotation affective Daniels (2000). Notamment, à partir de cinq continuums : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. Selon Dagenais-Desmarais (2010), ces deux modèles intègrent à la fois des composantes positives et négatives de la santé psychologique au travail. Aussi, ils ne traitent pas des aspects eudémoniques du BEP mais se limitent plutôt à l'étude empirique de la satisfaction au travail ou à mesurer une ou plusieurs composantes du BEP – ils n'analysent pas le contexte organisationnel (caractéristiques sociales, politiques, organisationnelles et culturelles). D'ailleurs, ils utilisent une méthodologie déductive et le BEP est étudié sans fondements théoriques. À partir de cette critique, Dagenais-Desmarais (*ibid.*) conclut sur l'état limité des connaissances et propose alors une définition du « bien-être psychologique au travail » : « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010/3, p. 70). Grâce à une approche exploratoire inductive et

d'observations concrètes du travail des individus, l'auteur construit cinq éléments principaux de prévention du BEPT :

- 1 *Adéquation interpersonnelle au travail* : des possibilités d'entretenir des interactions satisfaisantes avec les personnes dans l'environnement de travail.
- 2 *Épanouissement dans le travail* : perceptions d'accomplissement d'un travail signifiant et stimulant, permettant la réalisation de soi.
- 3 *Sentiment de compétence au travail* : sentiment de compétence par rapport à la perception d'aptitudes requises pour réaliser efficacement le travail et de capacité de maîtrise des tâches à réaliser.
- 4 *Reconnaissance au travail* : sentiment d'être apprécié dans l'organisation pour sa compétence professionnelle et personnelle.
- 5 *Volonté d'engagement au travail* : envie de s'engager activement au travail et de contribuer à l'efficacité et au succès de l'entreprise.

Il faut noter qu'indépendamment du dévouement des cadres à la cause de la santé au travail, une part de la variation du bien-être est inhérente à chaque personne. Des événements se produisant à l'extérieur du travail (mariage, divorce, deuil, etc.) peuvent influencer sur bien-être au travail d'un employé (Illes *et al.*, 2007 ; Judge et Klingler, 2008). En effet, le bonheur est particulier de chaque individu qui possède un « point de réglage » naturel (Lykken et Tellegen, 1996 ; Tellegen *et al.*, 1988). Par conséquent, le gestionnaire doit être conscient que les individus pourront réagir différemment aux mesures implantées » (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010, p. 76). En outre, malgré une certaine résistance des organisations, il semble y avoir un réel intérêt ajouté à la construction du BEPT. Dans cette tendance, il devient impossible pour les entreprises soucieuses de leur efficacité et de leur responsabilité sociale de négliger des aspects positifs du travail et de la santé psychologique du travail (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010).

La théorie du BEPT fait avancer les connaissances, apportant comme contribution que la prévention doit s'appuyer préalablement sur une analyse des déterminants du bien-être, afin de favoriser la diminution des effets des stressors autant que de renforcer les effets sur la qualité de vie au travail (Warner, 1992). Nous ajoutons que l'efficacité de telle intervention suppose l'existence de quelques éléments, parmi lesquels : le soutien de la haute direction (financier notamment) ; le soutien aux managers de proximité lors des changements ; l'engagement de tous les niveaux hiérarchiques ; le modèle participatif dans la durée de la démarche et son incorporation dans le cadre du projet stratégique global de l'entreprise et la mise en évidence de certains problèmes concrets (Baril-Gingras *et al.*, 2006 ; Brun *et al.*, 2007 ; Hansez *et al.*, 2009 ; Kompier & Cooper, 1999 ; Kompier *et al.*, 1998, 2000 ; Goldenhar *et al.*, 2001).

En bref, nous retenons du modèle de Dagenais-Desmarais & Privé (2010) la facette positive du de BEPT, ainsi que leurs indicateurs, car ils sont liés à divers niveaux d'une entreprise qui sont capables d'optimiser le bonheur des travailleurs. Le modèle de l'auteur a comme avantage le fait de « doter le concept de BEPT d'un cadre conceptuel clair et ancré dans la réalité des travailleurs, tout en demeurant en lien avec les connaissances scientifiques déjà acquises en matière de santé psychologique. La combinaison d'une démarche d'abord exploratoire, puis confirmatoire a permis de faire



émerger un modèle du BEPT simple et parcimonieux qui décrit le construit selon deux paramètres précis, la directionnalité et la sphère de référence. Ce modèle permet également d'intégrer en un tout cohérence l'ensemble des dimensions du BEPT actuellement proposées dans la documentation scientifique » (*ibid.*, p.78). Certes, si ce modèle nous donne des pistes par rapport la construction d'une approche salutogénique et multidimensionnelle (Tableau 0-1), il ne problématise pas, précisément, des liens de la culture organisationnelle avec la santé, ni la question de reconnaissance du métier, tel que pris par Clot (2008), pour accroître le bien-être psychologique des employés.

Dans la section précédente, nous avons déjà avancé des connaissances sur les approches de la clinique de l'activité et de la psychodynamique du travail, mais le but était d'éclairer leurs conceptions de travail. Nous avons aussi remarqué que la problématisation de la question de la reconnaissance a entraîné une discussion inévitable entre eux. Ce sujet est au cœur du sens de la santé mentale de chacune de ces approches, mais elles l'abordent sous des angles différents, comme nous essayerons de le montrer maintenant.

### 1.2.2. La souffrance psychique au travail vue à travers la notion de normalité et la santé psychique au travail à travers la normativité

D'après le Comité de la santé mentale du Québec, la santé mentale est « définie brièvement comme l'état d'équilibre psychique d'une personne à un moment donné, s'apprécie, entre autres, à l'aide des éléments suivants : le niveau de bien-être subjectif, l'exercice des capacités mentales et les qualités des relations avec le milieu. Elle résulte d'interactions entre des facteurs de trois ordres : des facteurs biologiques, relatifs aux caractéristiques génétiques et physiologiques de la personne, des facteurs psychologiques, liés aux aspects cognitifs, affectifs et relationnels, et des facteurs contextuels, qui ont trait aux relations entre la personne et son environnement. Ces facteurs sont en évolution constante et s'intègrent de façon dynamique chez la personne ». Cette conception de la santé comme un *état*, selon Canguilhem (1966), la positionne au niveau d'un aspect pleinement *normatif*, c'est-à-dire, comme un mode de conformité aux normes sociales. Contraire à cette idée, il la redéfinit en considérant la dynamique entre la normalité et la normativité. En rupture avec la simple approche médicale de normalité, Canguilhem envisage d'abord la santé comme une expression du vivant et non comme un simple état. Et surtout comme une expression du bien-être mental autant que physique. Lhuilier (2009) évoque le terme « normopathies » pour souligner cette vision de la santé comme état qu'elle considère comme étant des formes de complaisances soumises (faux-self de Winnicott) envers l'environnement. Dans la Psychologie du Travail et des Organisations, cette conception est en fait fortement critiquée (Clot, 2008 ; Caroly, 2010 ; Lhuilier, 2009). Pour ces auteurs, la santé n'est pas l'absence de maladie, pas plus qu'un « état de complet bien-être physique, mental et social » (OMS), ni un état du vivant, une

forme close. La santé renvoie plutôt à la *normativité* du sujet. Celui-ci est un processus évolutif, l'expression même du vivant comme activité polarisée d'échange avec le milieu. Ainsi, la normativité apporte le sens d'être vivant, « un sujet qui négocie avec son milieu et avec lui-même pour trouver un équilibre plus ou moins stable et protecteur, un sujet qui calcule ses marges de manœuvre, qui confronte ses capacités à son milieu pour mieux remanier et les problématiques qui lui sont posées et les réponses qu'il peut fournir, car il s'agit moins de s'adapter à un contexte pour vivre que de fabriquer du contexte pour vivre. » (Lhuilier, 2009, p. 99).

Ces conceptions de la santé comme normalité et normativité se trouvent, respectivement, dans les approches de la psychodynamique (Dejours, 1998 ; 2000) et de la clinique de l'activité (Clot, 1999, 2008 ; Caroly, 2010). Nous aborderons donc successivement ces deux approches, cherchant à mieux comprendre comment la première aborde le concept de souffrance psychique au travail liée à la notion de normalité et comment la seconde apporte le concept de santé psychique au travail liée à la notion de normativité. La question de la reconnaissance traverse toute la discussion.

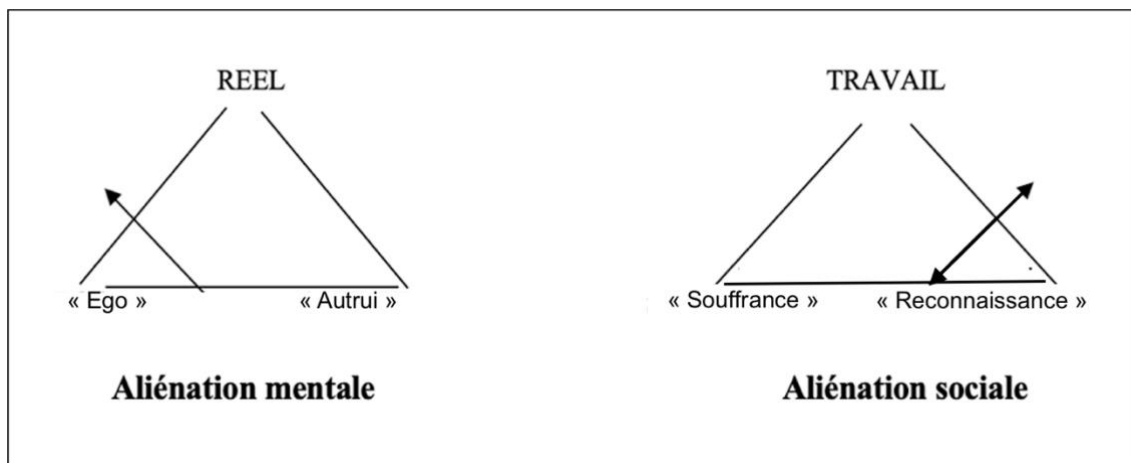
#### 1.2.2.1. La souffrance au travail

Le livre *Travail, usure mentale* (Dejours, 2000) fourmille de concepts et d'illustrations empiriques enrichissantes et éclairantes pour bien comprendre les rapports travail-santé. Nous retiendrons seulement ici, faute de place, des concepts qui nous semblent être le plus à même d'illustrer notre proposition de la nécessité et de l'utilité d'étudier la culture organisationnelle comme objet de la santé, qui sera approfondie plus loin. Le premier sujet abordé dans l'ouvrage concerne les stratégies défensives. L'auteur défend que les individus, ne sont pas passifs au travail. Pour tenter de sauvegarder leur santé psychique, ils peuvent parfois développer des stratégies pour faire face aux contraintes de l'organisation du travail. Cependant, certaines de ces stratégies se font au détriment de leur santé physique (réactions défensives, déni de la peur, pensée opératoire, somatisation, entre autres). Ainsi, s'appuyant sur les résultats d'études au milieu du travail de la catégorie sous-prolétaire, il énonce que les cas de souffrance et les cas de maladie ne sont pas toujours manifestés. Ceci s'explique à partir d'une idéologie de la honte dont la finalité est de faire face à l'angoisse d'être inapte à travailler. À partir de cette idée, l'auteur développe le concept d'*idéologie défensive*. Il l'explique en disant que lorsque les stratégies de défense ne fonctionnent pas, l'individu peut se tourner vers l'alcoolisme ou adopter des comportements antisociaux et même souffrir de plusieurs décompensations psychiques. Au contraire, si les stratégies de défense sont efficaces, il est possible pour lui de guérir la souffrance et d'éviter la décompensation psychique. La souffrance au travail est ainsi vue comme un vécu dépressif qui résulte du blocage du rapport individu-organisation et/ou lorsque l'individu ne se voit plus capable de créativité (Molinier, 2006). Les souffrances sont liées à l'insatisfaction par rapport au contenu de la tâche et à la prescription. Du coup, la normalité émerge comme une énigme ouverte de la liberté et de la volonté. Elle se positionne comme objet de l'investigation et de l'analyse. La santé est la normalité et la souffrance en fait partie (*ibid.*). En faisant ces

liens, Dejours (2000) identifie les deux maîtres symptômes de la souffrance : la peur et l'ennui.

La psychodynamique propose un raisonnement pour aider à analyser la souffrance au travail que s'appuie sur la trilogie de Sigaut (1990) (**Error! Reference source not found.**). Nous le présentons de façon synthétique : il part des liens entre un sujet, le réel du travail et autrui. Selon Dejours (2000), la souffrance au travail émerge d'une coupure entre ces trois éléments. Si le sujet (l'ego) est interdit de réel et de reconnaissance par autrui, la solitude s'installe et il est renvoyé à l'« aliénation mentale ». Si son travail n'est pas reconnu par autrui, il est également amené à la solitude aliénante dite « aliénation sociale ». Finalement, s'il y a coupure avec le réel et que le sujet et son entourage professionnel s'accordent sur un monde psychique qui a perdu ses liens avec le concret, alors, selon Sigaut, on parle d'« aliénation culturelle ».

Figure 0-1. La trilogie de F. Sigaut



Ce qui est essentiel en psychodynamique est l'aliénation sociale (Moliner, 2006). Ce type de souffrance est associé à la reconnaissance et se reflète sur l'identité professionnelle. Elle est en lien avec l'aliénation culturelle vécue par la hiérarchie. Celle-ci se déploie lorsque les cadres débattent de questions managériales qui sont complètement éloignées du travail réel des individus. Cependant, ils ne souffrent pas toujours d'incidents graves (Davezies, 1993 ; Molinier, 2006 ; Falzon 2004 ; Linhart, 2015). En fait, chez Dejours (2000), la souffrance psychique est une « pathologie de l'isolement ». C'est lorsque l'individu se sent isolé face au réel du travail, sans support social des collègues ni de sa hiérarchie, qu'augmentent les possibilités de construction d'un cadre d'épuisement et un cycle de souffrance. La reconnaissance du travail passe par le collectif de travail et par les règles de métier. C'est en faisant preuve de métier que l'individu dispose de possibilités de construire son identité. Mais le développement du métier dépend des conditions de discussion entre les pairs qui doit être permis par la hiérarchie, afin d'éviter l'isolement. En outre, la reconnaissance développe un rôle central dans les processus de régulation des relations intersubjectives et de pouvoir. L'accent est mis sur la qualité des relations hiérarchiques, verticales avec autrui et sur les relations dites horizontales avec les autres. La proposition est de vivre avec un sentiment de

communauté, de confiance pour assurer des objectifs de coopération. Cependant, le constat issu des études de l'industrie (Coutrot, 1998 ; Linhart, 1994) sur l'existence d'un « effritement des rapports sociaux » (Carpentier-Roy, 1995, p. 123) montre que la confiance est fortement cassée par des nouvelles formes d'organisation du travail et des modèles de management (Carpentier-Roy, 1998). Ces phénomènes renforcent une désolidarisation, une fragilisation des collectifs. La souffrance psychique passe alors par l'affaiblissement des collectifs de travail et le manque de confiance des membres qui les composent, ce qui empêche la reconnaissance (Chanlat, 1990). Pour conclure notre étude de la psychodynamique, nous ajoutons la différence faite par Dejours (2000) entre la souffrance « sociale » et la souffrance « morale » (Loriol, 2005). La première se réfère à l'angoisse de l'individu résultant de sa perception de vivre des conditions de travail dégradantes. La seconde est associée à la question d'éthique dans l'entreprise. Elle résulte de formes d'exploitation de l'individu par le système comme le fait de l'amener à agir de façon contraire à ses propres convictions.

Nous trouvons dans la psychodynamique des connaissances qui vont dans l'idée que prendre le risque de s'engager dans le collectif de travail dépend, au-delà de l'existence de conditions de travail, de l'existence de relations de confiance entre les pairs et, surtout, de rapports de confiance envers la hiérarchie de proximité. Dans ce sens, la qualité des relations de travail se construit à partir d'« un jugement d'utilité qui implique des relations avec autrui dans la ligne hiérarchique, un jugement de beauté qui implique des relations avec autrui dans ligne horizontale, celle des collègues et des pairs » (Dejours, 1995, p. 10). Ceci est important et il propose la construction d'espaces de discussion sur le travail. Nous pensons avec Clot (2008) qu'il faut que la discussion dans ces espaces se réalise autour des critères de la qualité du travail. Malgré ces importantes contributions, nous ne suivons pas Dejours en ce qui concerne le fait de ne voir la souffrance qu'au travers du plaisir et la santé qu'au travers de la normalité. En effet, pour lui, la défense est la seule stratégie que les individus et les collectifs peuvent utiliser pour se protéger des risques psychosociaux. À l'inverse, plusieurs études scientifiques du domaine de la clinique de l'activité ont montré que les travailleurs renouvellent les situations et les contextes en utilisant, au-delà des stratégies offensives, d'autres stratégies actives. Alors que Dejours présente la solitude et le manque de reconnaissance de l'individu comme l'origine de la souffrance psychique et des stratégies défensives comme ressources de prévention et d'ajustement, nous observons que ces stratégies ne suffisent pas. En conséquence de l'état de fait sur la souffrance et autour de la problématique de d'idéologie défensive, nous sommes amenés à nous interroger sur la place de l'homme historique (Vygotsky, 1928/2014) et donc du travailleur producteur de la culture dans l'approche de Dejours. Il nous semble qu'il occulte cette dimension historique et développementale de l'activité, comme l'ont bien remarqué Caroly, (2010), Clot (2008) et Lhuillier (2006/2008), ainsi que de construction de la culture. Alors, comment les individus pourraient-ils être plus actifs que défensifs au travail ? La question est d'importance car nous pensons qu'en plus des mécanismes de défense, il existe d'autres forces de résistance et de combat. C'est le problème de la culture comme source de l'identification sociale qui est posé. D'une part ceci interroge des valeurs des entreprises et celles des cadres qui sont derrière les types d'organisation du travail qui isolent les

individus les uns des autres ou qui ignorent leur affectivité, leur droit d'être. D'autre part, cela interroge le rôle de l'individu dans la transformation de l'organisation du travail et donc dans la construction de la culture d'entreprise. Telles interrogations démontrent notre intérêt de mieux comprendre comment fournir aux individus les moyens de se repérer dans l'entreprise avec ou contre leurs projets. Par conséquent, nous gardons l'idée que **la confiance envers le management contribue à la construction d'espaces de discussion** et alors cette question devient utilité pour optimiser la construction d'une approche multidimensionnelle de prévention (Tableau 0-1).

En bref, ancrée dans la vision de la santé comme normativité, la conception de santé en clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010) est directement liée à la possibilité de l'individu de se reconnaître dans son métier. Ce qui diffère de la reconnaissance par autrui, dans le sens de Dejours (2000). Nous présentons à la suite la notion de la santé mentale au travail dans la clinique de l'activité.

#### 1.2.2.2. La santé psychique au travail

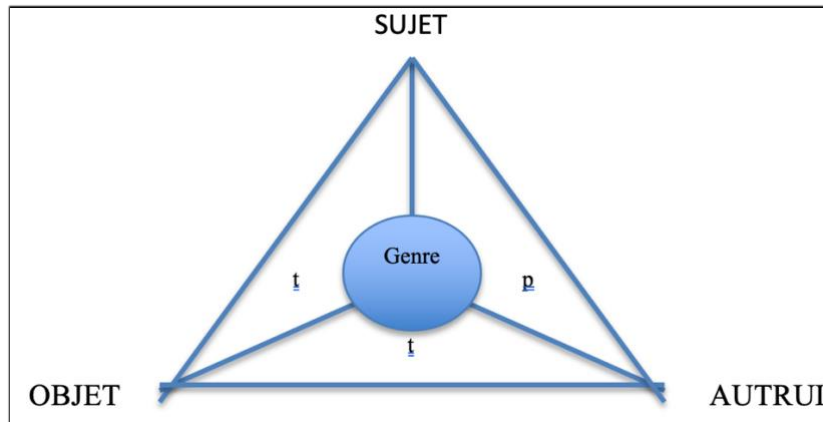
Dans cette approche, réaliser une activité qui permette la création d'objets collectifs est ce qui permet à chacun de se reconnaître dans cette production culturelle. Ceci est donc central en matière de santé au travail et c'est comme cela qu'il faut prendre le problème, selon Clot (2008). Du point de vue pratique, il ne s'agit pas simplement d'identifier l'objectif de travail, il faut mettre la qualité du travail au cœur de l'affaire. Si cette condition est conférée, alors l'activité est admise dans l'action quotidienne et elle peut être reprise dans l'histoire du collectif de travail, permettant la construction de l'identité individuelle et collective. Par conséquent, la santé peut être un produit de cette activité. C'est pourquoi la clinique de l'activité aborde la santé psychique plutôt comme un synonyme d'activité (Clot, 2008). En effet, à partir de la perspective de la normativité chez Canguilhem (2002), Clot & Litim (2008 p. 102) font un parallèle entre activité et santé jusqu'au point de dire : que l'« on peut considérer qu'activité et santé sont synonymes », à condition que le sujet, engagé dans l'activité, soit capable d'être à l'origine de ses actes, des liens qui les unissent et d'en porter la responsabilité. Dans ce sens, réaliser une activité c'est se sentir bien, ce qui signifie « être le sujet ou les sujets d'une activité médiatisant à partir de laquelle se développe le pouvoir d'agir ». La question de la santé se pose donc sur le rôle du collectif. En effet, le pouvoir d'agir n'est pas un phénomène individuel, mais il engage le collectif : « Le sujet ne trouve pas d'abord le pouvoir d'agir sur lui-même. Il découvre ce pouvoir dans son activité avec les autres » (Clot & Simonet, 2015, p. 36). De cet angle, le collectif est une communauté d'action et de réflexion et, par conséquent, il a deux fonctions basiques : (1) conserver une place pour le sujet, afin qu'il trouve des conditions favorables pour faire face aux contraintes d'activité en développant son pouvoir d'agir ; (2) le collectif de travail contribue à la santé individuelle (Clot, 2008, Caroly, 2010).

Dans son ouvrage *Le Travail à cœur*, Clot (2010) considère que c'est lorsqu'un individu peut prendre son travail à cœur qu'il a le plus de chance de voir sa santé protégée. La protection de la santé a donc à voir avec le pouvoir d'agir et celui-ci implique la

possibilité pour l'individu se reconnaître dans son métier. Ce qui n'est pas précisément la même chose que d'être reconnu par autrui, comme le défend Dejours (2000). Et nous observons que chez Clot (2008, 2010, 2016) cette situation peut être un symptôme. Notamment, le manque de reconnaissance du conflit. Il défend en fait que c'est quand le collectif de travail est mis à mal ou quand la souffrance apparaît et que la perte temporaire du bien-être se fait maladie qu'il y a bel et bien un déni. Plus précisément, c'est le déni d'un conflit sur la qualité du travail. Dans ce sens, il explique qu'au fond, ce qui fait symptôme, c'est un déni du conflit sur les critères de la qualité du travail ; mais il ne s'agit de la qualité du travail en général. En effet, il est nécessaire de définir ces critères, parce qu'ils sont dans la société, où s'affrontent des regards différents sur la qualité du travail et se mesurent des propositions sur cette qualité-là et des pratiques sociales qui les concernent. Autrement dit, la construction de la santé passe par la reconnaissance du conflit du travail bien fait. Et de quoi il s'agit ? Les définitions sont multiples, parfois opposées, voire conflictuelles, c'est pourquoi il faut définir les critères de la qualité du travail. En général, c'est lorsque, dans l'entreprise, les gens ont du mal à instituer les conflits que le travail devient un problème pour la santé. C'est alors qu'il n'existe plus de pouvoir d'agir, que les travailleurs perdent leur liberté de partager des points de vue différents avec les pairs et la hiérarchie directe que se forme la « qualité empêchée », ce qui devient souffrance et maladie. Dans cette perspective, l'auteur dit que c'est le travail qui souffre et qu'il faut donc le soigner. Au-delà de la reconnaissance par autrui (Dejours, 2000), Clot (2008) défend donc la nécessité d'une reconnaissance du métier, pas seulement individuelle mais aussi collective. En résumé, la reconnaissance du métier se situe au niveau de la fierté de faire du « travail bien fait ». Dans ce sens, la « conscience professionnelle » agit comme véhicule de la santé au travail.

La santé est définie comme synonyme d'activité. Notamment, chez Canguilhem (1984) et Wisner (1995) : « je me sens actif », dit Clot (2008, p. 6) et « je me porte bien, note Canguilhem, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes » (2002, p. 68). Le pouvoir d'agir est en fait un concept chapeau de cette approche. Il s'agit de l'unité de base de compréhension de la proposition du développement psychologique proposé par Clot (2008). Il apporte des liens entre l'activité et l'affectivité, et notamment les rapports de l'activité avec les émotions et les cognitions, jusqu'aux relations entre le sens et la question sociale du travail. Dans les mots de l'auteur, il s'agit de « ce qu'on appelle dans le langage quotidien le souci et la réalisation du "travail bien fait", celui dans lequel on peut *se reconnaître* individuellement et collectivement, au diapason d'une histoire professionnelle qui se poursuit et dont on se sent comptable ». (*ibid.* p. 13). À ce titre, Clot (2008) propose le modèle de l'activité dirigée, où le métier fait l'objet d'analyse du travail. De façon synthétique, il consiste à expliquer quelles sont les conditions et quels sont les instruments pratiques et théoriques pour développer le pouvoir d'agir d'un collectif professionnel dans son environnement de travail. Avant tout, l'analyse du métier doit prendre en compte le fait que l'activité du *sujet* doit être regardée en se tournant simultanément vers son *objet* et vers l'activité des *autres* sur ce même objet. La

Figure 0-2. Schéma des liens entre les pôles de l'activité dirigée  
(t - instruments techniques ; p - instruments psychologiques)



Ce modèle consiste à mettre en perspective trois notions : celle de genre professionnel, celle de style et celle de développement, laquelle implique la distinction entre activité réalisée et réel de l'activité. Le *genre* est présenté comme un système ouvert de règles « impersonnelles » implicites dans un environnement donné, l'utilisation des objets et les interactions que les individus partagent pour arriver à développer leur métier, malgré l'organisation prescrite du travail. Le *style* se développe par une incorporation du social par le sujet qui occupe sa place dans le collectif, en exposant sa façon de faire le travail, grâce à son histoire de vie et professionnelle. Le genre est un instrument de l'action du sujet et le style développe une fonction sociale et subjective. Le genre se réfère à la manière dont les professionnels développent leur rapport aux objets et aux autres, ce qu'ils se permettent de faire dans les rapports sociaux, et ce qu'ils évitent de faire de l'action est un produit de ce processus de personnalisation du travail. Du coup, entre ce qui est donné par le milieu professionnel et l'activité d'un certain individu, il existe un processus d'appropriation et d'enrichissement par lui. Ce que réalise le travailleur (activité réalisée) n'est que l'une des possibilités réalisables dans une situation (réel de l'activité). Ce sont les contextes de travail qui permettent (ou non) à l'individu la possibilité de faire des choix (Clot, 2008). Ces contextes lui permettent (ou non) de redécouvrir les buts poursuivis par autrui pour probablement en faire des outils pour son propre métier (Clot, 1999). Comme l'auteur insiste pour le dire, rappelant Vygotsky (2003, p.76) : « l'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées ».

Au regard de ce que nous venons d'écrire, un autre constat s'impose à la construction de la santé au travail : il s'agit de prendre en compte l'histoire du métier qui se construit au travers des rapports sociaux. Un métier ne peut ainsi se réduire à décrire une certaine pratique à travers un certain nombre de descripteurs extérieurs à l'activité des professionnels. Selon Clot (2008), un métier est simultanément *personnel* (des manières individuelles de prendre et de s'y prendre avec le travail), *interpersonnel* (l'interaction de l'activité individuelle avec d'autres activités qui traitent d'un même objet de travail), *transpersonnel* (chacun peut se servir de l'histoire collective du métier pour

faire son travail) *et impersonnel* (tâche ou fonction prescrite par l'organisation du travail). La dynamique des interactions entre ces quatre instances devient donc opérateur (ou déliaison) de santé au travail car ils recèlent un potentiel de vitalité. Ainsi, la clinique de l'activité cherche à créer des marges de manœuvre en lien avec le pouvoir d'agir (Clot, 2008). Ces deux processus ne doivent pas être confondus. Le premier concerne « la capacité à peser sur les décisions et la possibilité de choisir les modes opératoires et d'en expérimenter de nouveaux » (Davezies, 2001, p. 5). Le deuxième s'inscrit dans la notion de l'activité et se situe donc dans l'action et dans l'interaction avec les autres. Tous les deux sont essentiels pour favoriser l'activité collective (Caroly, 2010). Cette notion sera mieux précisée au chapitre trois, où l'occasion sera donnée de montrer ces liens avec la culture organisationnelle.

Il est possible de déduire de cette théorie que l'organisation joue un rôle considérable dans le développement du métier. En effet, elle coopère avec sa dynamique lorsqu'elle lui donne un cadre. Ainsi, elle participe à sa vitalité quand elle offre des conditions pour soigner le métier.

En résumé, nous gardons l'idée que construire des processus de prévention de la santé au travail implique de s'intéresser à la dynamique entre ces quatre instances du métier et, pour les saisir, tenter d'introduire de la discordance entre elles. Il ne s'agit pas simplement de restaurer ou préserver les ressources psychologiques et sociales du métier, mais de les faire évoluer dans le sens du développement de la santé. Pour cela, il est essentiel que les encadrants comprennent qu'il faut essayer de regarder tant le travail que l'entreprise différemment. Plus encore, **ils doivent s'atteler à promouvoir la reconnaissance du métier à tous les niveaux hiérarchiques**. Ce qui est certainement l'un des principaux problèmes du travail contemporain, « c'est le cas de ce que l'on appelle parfois le travail décent » (*ibid.* p. 268). Ces connaissances sont importantes pour nous aider à optimiser la construction d'un modèle multidimensionnel de prévention (Tableau 0-1).

À présent, nous nous intéressons à la question du conflit posée par Clot (2010, 2016) en rapport avec les notions des risques psychosociaux et de qualité de vie au travail. En effet, ces deux concepts sont importants pour élargir un peu plus la compréhension des interventions préventives au niveau de l'organisation dans son ensemble et au niveau de l'activité d'encadrement.

### 1.2.3. Le dépassement des risques psychosociaux par la notion de ressources psychosociales et la qualité de vie au travail en tenant compte du déni d'un conflit sur la qualité du travail

Nous venons de présenter des théories psychologiques qui relèvent de l'approche collective de santé au travail. Différemment, d'autres travaux se sont intéressés à l'impact de l'organisation sur la subjectivité et l'affectivité (Pagès *et al.*, 1979 ; Aubert & Pagès, 1989 ; Heniquez, 1997 ; Buscatto *et al.*, 2008 ; Hanique, 2008). Ces travaux mettent en



évidence les influences réciproques entre les transformations des pratiques managériales et les outils de gestion d'une part, et leurs effets psychiques et intra-psychiques sur les individus d'autre part (Aubert & de Gaulejac, 1991). Ils ont donné une nouvelle approche à la question du stress au travail qu'il est important de considérer car elle renonce à une vision individuelle du stress, le concevant comme un « processus interactif dynamique, système complexe aux variables à la fois multiples et interdépendantes » (Hanique, 2008). En tout cas, si le stress est aujourd'hui vu comme synonyme de risque psychosocial dans le champ professionnel, il est aussi une forme particulière d'expression d'autres vécus d'insatisfactions au travail qui peut faire apparaître différentes maladies auprès des individus ou dysfonctionnement optimal au niveau du collectif (Buscatto *et al.*, 2008).

Ces approches se soucient d'analyser l'impact de l'entreprise sur la vie psychique et elles présentent plusieurs déterminants organisationnels et managériaux du stress. Cependant elles ne s'intéressent pas aux travailleurs eux-mêmes mais aux situations de travail et à ce qu'elles génèrent. Par exemple, les études de terrain de Pagès *et al.* (1979) auprès d'entreprises multinationales traitent de la question du contrôle social mis en place par ces systèmes. Leurs recherches montrent que les individus sont soumis au domaine de ces organisations, dans le sens où ils sont poussés à intégrer et à s'approprier la culture qu'elles proposent. Selon les auteurs, les organisations développent consciemment des stratégies motivationnelles, des procédures administratives et de « ressources humaines » (nom donné généralement aux services de gestion des personnes dans les entreprises) pour diriger les investissements psychiques des travailleurs et pour répondre à leurs objectifs de profit et d'expansion. Ces processus représentent une stratégie organisationnelle de captation du désir de croissance professionnelle de l'individu et de sa fierté à faire partie du groupe dans lequel il travaille. Le travailleur, à son tour, partage cette idéologie quand il participe à son élaboration. Par conséquent, l'aliénation surgit avec son propre consentement (*ibid.*). Enriquez (1997) traite également du sujet du contrôle social dans ses travaux. Il défend l'idée que l'entreprise développe des processus institutionnels dont la fonction est de promouvoir l'identification des individus avec elle. Notamment, la fonction du cadre institutionnel interne de l'entreprise est de diffuser une idéologie de loyauté vis-à-vis du système organisationnel. Ce que l'organisation souhaite en utilisant des politiques paradoxales c'est « une implication subjective et affective » des employés (Gaulejac, 2007). En bref, pour ce courant, le système organisationnel utilise la subjectivité comme un outil de production (Lazzarato & Negri, 2001) d'aliénation et de souffrance psychique (Enriquez, 1997 ; Pagès *et al.*, 1979).

Il faut s'intéresser au rôle de l'entreprise dans la prévention, sans perdre de vue l'entendement que la solution des contraintes du travail doit venir aussi des individus. C'est pourquoi l'auteur interroge le concept de « risques psychosociaux », lequel doit être remplacé par la notion de « ressources psychosociales ». Nous décrivons cette question dans la suite.

#### 1.2.3.1. Les risques psychosociaux

Tout d'abord, les risques psychosociaux ne sont pas reconnus comme « concept scientifique » (Vallée, 2008) et « les travaux s'inscrivant dans cette thématique restent assez peu nombreux même si la discussion est maintenant engagée entre plusieurs perspectives » (Miossec & Clot, 2011). Cette problématique relève principalement de l'analyse des pathologies individuelles par des chercheurs qui s'appuient sur l'approche du stress (Dakhlaoui, 2011). Cependant, certains auteurs situent cette dimension comme une éventuelle pathologie organisationnelle. Dans ce sens, « la prévention des RPS s'ancre sur un corpus législatif et réglementaire ancien, encadrant les obligations des employeurs en la matière. La directive cadre (89/39/CEE) transposée en droit français par la loi du 31 décembre 1991 confère à l'employeur une obligation de sécurité qui s'inscrit dans une démarche globale de prévention prévue aux articles L.4121-1 et suivants du Code du travail. À ce corpus s'ajoute l'application d'accords collectifs proposant un cadre concret pour l'identification, la prévention et la gestion des problèmes de stress professionnel, de harcèlement et de violence au travail » (Grosjean, Guyot, 2016, p. 8).

La notion des risques psychosociaux tire son origine de la fin des années 1990, autour des questions de souffrance au travail. En 2000, ce sujet est apparu au travers des travaux scientifiques centrés sur les pathologies au travail. En 2002, le Bureau international du travail met en place un programme de prévention des risques psychosociaux (le programme SOLVE) à destination des acteurs de l'entreprise (dirigeants, partenaires sociaux et encadrants). Il découpe les risques psychosociaux en cinq thèmes : le stress, les violences au travail, la drogue, le tabac et le VIH sida. Toujours en termes d'actions individuelles. En France, en 2005, l'Agence régionale d'amélioration des conditions de travail (ARACT) définit la notion des risques psychosociaux associée à la notion des « troubles » (stress, mal-être, inquiétude...). Puis, entre 2007 et 2008, c'est à partir de plusieurs cas de suicides, dans des grandes entreprises françaises (technocentre de Renault Guyancourt, l'usine PSA de Mulhouse, EDF, IBM, France Télécom pour citer ceux qui ont fait la « Une » des presses nationales) que la notion de risque psychosocial s'inscrit dans le langage courant. En 2007, ils passent à être reconnus par l'Observatoire européen des risques de l'Agence européenne de santé et de sécurité au travail (2007). Ensuite, un nouveau programme SOLVE est repris en 2011. Il ajoute des thèmes comme : le stress économique, les problèmes de sommeil, de nutrition, d'activité physique. Petit à petit, la notion des risques psychosociaux va progressivement dépasser celle de stress. Elle devient dominante en 2008 après plusieurs occurrences de situations professionnelles dramatiques dans des entreprises françaises (Thébaud-Mony & Robatel, 2009). En 2012, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) décrit alors les risques psychosociaux comme des situations de stress et de violences au travail.

Actuellement, les définitions au sujet de ces risques sont nombreuses. Bien qu'il n'existe pas aujourd'hui de théorie unifiée et de consensus entre les chercheurs, on trouve malgré tout des travaux scientifiques sur des éléments distincts des risques psychosociaux au travail traitant leurs rapports et leurs conséquences sur la santé (Grosjean, Guyot, 2016). Il faut noter que ces facteurs d'exposition psychosociale restent majoritairement associés aux effets négatifs sur la santé : « Les risques et les troubles psychosociaux sont définis comme des déséquilibres constatés chez les salariés, qui se traduisent par des

manifestations telles que le stress, le mal-être et l'inquiétude. Avec un développement possible sous forme d'angoisse, de souffrance et de dépression, avec des comportements comme l'agressivité ou les comportements d'addiction : alcool, drogue... » (Dakhlaoui, 2011).

Sur la question de la notion des RPS, il y a lieu d'ajouter que dans son ouvrage *Le Travail à cœur* et dont le sous-titre était *Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Clot (2010) propose d'« en finir » selon un double sens. D'abord, en finir avec le problème, mais aussi tenter d'en finir avec les mots. Pour lui le vocabulaire de « risques psychosociaux » est en lui-même un risque, parce qu'il a comme conséquence d'amener les sujets à se transformer en victimes. Ce qui veut dire que dans les processus de prévention à dominance hygiéniste, les travailleurs sont, généralement, soutenus, assistés ou jugés et parfois condamnés. Pour inverser cette problématique traditionnelle du risque, il défend l'idée qu'il faut traiter les RPS. Mais il remarque aussi qu'il faut traiter plutôt les « ressources psychologiques et sociales » (*ibid*, p. 103). En effet, il préfère ce dernier terme que le premier car le sens de prévention qu'il porte n'implique pas de traiter simplement le risque, mais plutôt de développer les ressources psychologiques et sociales des milieux professionnels dans lesquels les gens sont inscrits. Il souligne encore que dans cette perspective, la principale *ressource* est, précisément, le collectif de travail. Ensuite, l'organisation elle-même. Il faut noter que pour lui, la priorité ce n'est pas de convaincre les dirigeants de changer l'entreprise – qui doit en effet l'être – mais surtout la responsabilité qui leur incombe est plutôt « celle de chercher à le faire – plus ou moins habilement – en s'affranchissant de l'indispensable travail d'organisation que réalisent les travailleurs pour réussir à travailler correctement dans la durée ». Ensemble, ces derniers, en s'opposant s'il le faut sur l'évaluation du travail bien fait, doivent pouvoir cultiver les « ressources psychologiques et sociales » (« RPS ») de leur métier comme instrument de travail (*ibid*, p. 103).

Nous nous intéressons toujours aux conditions possibles pour qu'une entreprise aboutisse à la prévention des risques psychosociaux et aux formes d'atteinte à la construction de sens au travail et la santé plutôt que l'aliénation et la souffrance. Nous observons que l'approche des RPS est importante pour identifier les causes de la résistance organisationnelle à la prévention, parce qu'elle apporte les obligations réglementaires d'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels, auxquelles les entreprises doivent répondre. Ainsi, elle nous conduit à faire attention au fait que les entreprises peuvent aussi être confrontées à des incidents graves engageant un examen de ces risques avant la mise en place d'interventions. Elle tient aussi plusieurs indicateurs des facteurs de risques organisationnels qui favorisent l'intégration des caractéristiques de l'organisation, des modèles de management, des transformations organisationnelles et technologiques.

À partir de notre revue de la littérature, nous avons fait le constat que la nature du rapport que l'entreprise entretient avec la santé psychique au travail est associée aux valeurs de l'entreprise et de leurs dirigeants (Roy *et al.*, 2008). Il nous est apparu que la culture organisationnelle conditionne en partie l'engagement et l'intérêt que l'encadrement (dans tous les niveaux) porte aux questions de prévention, des actions de

mesure et l'utilisation des outils prévus dans l'institution et des dispositifs législatifs. Il faut noter que si l'approche des RPS rappelle l'obligation de l'employeur et des principes généraux de prévention, la notion de *ressources psychologiques et sociales*, telle que définie par Clot (2010), rappelle la responsabilité des dirigeants dans le travail d'organisation (s'organiser pour anticiper, réfléchir ensemble, réussir à être efficace). Nous comprenons donc que l'organisation n'est pas, obligatoirement, une source d'aliénation et de souffrance potentielle. Mais malheureusement, quand des cadres et, principalement, des actionnaires des entreprises les prennent en péril, non seulement en tant que collectivité humaine mais aussi comme source du dynamisme économique (Favereau & Roger, 2015), il résulte en fait une catastrophe pour les individus, pour la société, pour la nature et pour eux-mêmes.

La notion de *ressources psychologiques et sociales* nous conduit à chercher à mieux comprendre, non seulement les facteurs d'empêchement de l'engagement des entreprises dans la prévention, mais surtout à chercher à identifier les possibles ressources institutionnelles et organisationnelles de réussite du processus de construction du collectif de travail. Nous conservons l'idée que les processus de développement du rapport de l'entreprise avec la santé au travail impliquent non seulement de tenir compte des cadres institutionnels de prévention des RPS, mais aussi d'institutionnaliser la notion de ressources psychologiques et sociales et ce qu'elle représente : *les ressources de l'activité*. Cette question est centrale pour optimiser la construction d'une approche multidimensionnelle de la prévention (Tableau 0-1).

En effet, le vocabulaire concernant la santé mentale au travail est très évanescent et nous observons que la qualité de vie au travail est le terme de l'actualité. Voyons en quoi cela peut contribuer à notre recherche.

#### 1.2.3.2. Qualité de vie au travail

Tout d'abord, il est fait une première mention officielle du terme « qualité de vie » en 1964, lors d'un discours présidentiel de London B. Johnson (Shea et King-Farlow, 1976). L'intérêt pour la qualité de la vie a été promu par la définition de la santé présentée par l'Organisation mondiale de la santé : il s'agit d'un « état de complet bien-être physique, émotif et social » (1946). Par la suite, cette préoccupation pour la qualité de la vie au travail est également apparue lors d'une conférence à New York (1972), où des chercheurs proches de la théorie des organisations ont traité du sujet, à partir de la construction des rapports entre des situations de travail et des réponses chez les travailleurs (satisfaction, motivation, performance, parmi d'autres). Ils ont ainsi présenté quatre aspects de la qualité de vie au travail : intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social, équilibre entre vie au travail et vie hors travail (Davis et Cherns, 1975).

Malgré plusieurs travaux scientifiques, il n'existe pas encore de consensus sur la notion de QVT. Souvent elle est associée à la santé psychologique au travail ou au bien-être au travail (Martel & Dupuis, 2006). De nombreux auteurs s'accordent néanmoins sur

le fait qu'elle est associée aux impacts des conditions de l'environnement de travail sur la vie des individus. Elle apporte d'une part une approche individuelle (intégrité physique, intégrité psychique, équilibre entre vie au travail et vie hors travail) développée par le courant des relations humaines. Ce sont notamment des chercheurs anglo-saxons qui se sont intéressés aux liens entre la qualité de vie au travail et l'individu (Mayo, 1933). Elle est, d'autre part, portée par une approche collective (développement du dialogue social) ou sociotechnique développée au Royaume-Uni dans les années 1950. Celle-ci s'interroge sur l'efficacité du travail et l'action collective dans les liens entre l'organisation et l'adaptation du travail (Emery & Trist, 1965).

Historiquement, en France, la définition de qualité de vie au travail est une extension de la notion de « conditions de travail » portant, au début, une vision pathogénique du travail. Les chercheurs se sont appuyés longtemps sur les concepts des risques psychosociaux et ont ciblé ainsi leurs analyses sur les indicateurs négatifs de la santé au travail (stress, *burn-out*, détresse émotionnelle), avec une connotation plutôt de prévention de stress et de violences au travail, dont le « harcèlement » (Brunault, Fouquereau & Gillet, 2012). À la suite des accords nationaux interprofessionnels, quelques travaux récents ont souligné la vision limitée de ces recherches. L'orientation vers une vision salutogénique apparaît donc avec l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'amélioration de la QVT signé le 19 juin 2013. Il en propose une nouvelle définition : un « sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » ; « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ». L'accord énumère également les éléments spécifiques qui composent la qualité de vie au travail. Nous trouvons notamment la qualité de l'engagement de tous les acteurs sociaux, la qualité de l'information, la qualité des relations de travail ou encore la qualité des relations sociales. À partir de cet accord, l'amélioration de la QVT devient en France un enjeu et un « levier de santé avec le but de maintenir l'emploi des travailleurs et les performances économique et sociales des entreprises ». Il reconnaît que l'engagement des entreprises sur la QVT contribue non seulement au sentiment de bien-être au travail, mais qu'il agit également sur l'amélioration de la qualité du travail elle-même. Elle est une condition de développement organisationnel : « L'approche qui est développée s'appuie sur une conception se voulant novatrice de la performance économique et des rapports humains dans l'entreprise, les conséquences sur la santé psychosociale, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, la conciliation des temps, la parité hommes-femmes... Performance collective de l'entreprise et préservation de la santé des salariés s'y voient réconciliées. La QVT est dès lors vue comme un pont entre les enjeux économiques et le progrès social » (Grosjean, Guyot, 2016, p. 7).

À la suite de cet accord, Levet (2013) écrit un article où elle propose une définition de la qualité de vie au travail comme un « processus social et politique » destiné à porter

et travailler les questions – et les conflits – que pose le travail. Selon l’auteur, cette définition permet de faire progresser les questions du travail et son analyse en interconnectant plusieurs niveaux : les individus, les collectifs, l’organisation, la stratégie, l’environnement. Elle explique notamment que la qualité de vie au travail n’est pas une particularité de la fonction ressources humaines mais, qu’elle réclame de l’implication des dirigeants et des organisations syndicales sur l’importance d’un espace réservé, d’un cadre expérimental – différent des espaces de négociation – pour avancer sur les conditions et les arrangements nécessaires de la part de l’organisation et des syndicats à la mise en visibilité du travail. De ce fait, la qualité de vie au travail représente une « chance » pour négocier le travail dans un esprit d’engagement.

La construction de la qualité de vie au travail comme un processus social et politique recouvre quatre dimensions :

- « Un cadre dans lequel les enjeux de travail peuvent adresser conjointement des objectifs de performance (en soutenant une vision du travail créateur de valeur) et de santé (...) »
- Des espaces propices à l’apprentissage collectif, misant sur les acteurs, non pour convaincre de la nécessité d’un changement imposé par l’environnement ou par les risques, mais capables d’une contribution créatrice de valeurs et d’innovations sociales.
- Une mise en mémoire de la production collective de ces espaces où les échanges sont vus comme un moyen de dégager le savoir et les raisonnements, les représentations qui le composent. Ce qui pose la question des méthodes, des outils et des ressources nécessaires pour permettre aux acteurs de se trouver en situation d’explicitier les savoirs dont ils sont porteurs et pas seulement de rester campés sur des discours généralisant, enfermés dans des postures.
- Un portage politique entre les groupes d’acteurs (...) et un portage politique résolument inscrit dans les projets en cours dans l’entreprise : il s’agit bien du fait que la qualité de vie au travail se situe en réponse aux problématiques socio-organisationnelles qui naissent de la vie des entreprises et des projets dans lesquels elle est engagée et non qu’elle vienne en surplomb constituer un énième projet à ajouter dans une organisation déjà bien souvent saturée. » (Levet, 2013, p. 103-104)

Nous observons que la définition de Levet (*ibid.*) représente le dépassement d’une vision pathogénique du travail qui est apportée par le concept de stress mais également par celui des risques psychosociaux. Nous voyons aussi qu’elle apporte la préoccupation de la question du conflit que pose le travail. Cette question est d’importance et Clot (2008) a fait le constat qu’il y a un déni du conflit sur les critères de la qualité du travail. Pour lui, il n’y a pas de qualité de vie au travail qui ne soit pas ancrée dans la qualité du travail tout simplement. Au fond, pour lui il n’y a pas de bien-être sans bien faire (Clot, 2010). Nous comprenons que c’est donc le fil conducteur de construction de la santé protégée. Dans cette perspective, sa protection ne peut pas se faire sans la possibilité pour l’individu de se reconnaître dans ce qu’il fait. Pour Askenazy (2002), la qualité de vie est synonyme

de « qualité du travail », lorsqu'il défend que l'une des solutions au risque au travail – lequel est causé par le renforcement de la prescription – c'est exactement de restaurer la qualité de vie au travail (Clot, 2010). Pour Clot, ces termes ne sont pas synonymes : « je ne m'arrêterai pas maintenant plus longuement sur les rapports entre deux expressions comme "qualité de vie au travail" et "qualité du travail" sinon pour marquer à quel point, pour moi, elles ne sont pas synonymes. La seconde engage la discussion, comme on l'a vu jusqu'à ici, au-delà de la qualité de l'activité individuelle et collective, sur la nature de la performance, les objectifs, les produits fabriqués et les services rendus. La santé se conquiert aussi sur ces territoires. Je me demande seulement si le souci de la qualité du travail, surtout en économie, peut vraiment se réduire à une amélioration des conditions de travail » (*ibid.*, p. 139). En effet, l'auteur va plus loin. Il s'efforce de montrer le lien entre les préoccupations de santé publique soulevées dans la société et les soucis de qualité du travail qui sont celles des travailleurs à l'intérieur des entreprises, que ce soit dans les entreprises privées ou dans le domaine public, du type SCOP. En effet, il comprend le souci de la qualité du travail lié à la question de la qualité de vie en société, dans le sens d'une préservation de la nature, la qualité des produits que la société consomme, comme des médicaments, des aliments, etc. Tous éléments qui sont absolument vitaux, du point de vue d'un bien commun. Ainsi, il défend que d'une certaine façon le conflit de critères de la qualité du travail doit être institué (Clot, 2016). La qualité du travail est donc un objet politique et, pour nous, le problème le plus inquiétant est que, dans le milieu du travail, des travailleurs sont empêchés du droit d'être, c'est-à-dire, à mesure qu'il existe le déni du conflit, ils sont empêchés d'interagir autour de leur travail et, par conséquent, le milieu du travail devient un endroit sans « sujets politiques institués qui laisse un vide civique » (Clot, 2016, p. 91). C'est ainsi que nous prenons le problème de la santé au travail dans notre thèse et, du point de vue pratique, nous nous interrogeons sur le rôle d'une culture organisationnelle que soit capable d'instituer ces conflits et de les prendre concrètement au sein des collectifs de travail.

La notion de qualité de vie au travail a évolué d'un sentiment de bien-être lié à la perception des conditions de travail, avec une connotation de prévention des risques psychosociaux et de stress, vers une définition où elle est vue comme un processus social et politique (Clot, 2008, 2010 ; Levet, 2013). Cette nouvelle conception apporte la question centrale du conflit. C'est un sujet dans tous les champs de la psychologie, mais du domaine du travail plus encore, parce qu'il porte avec lui le problème des rapports sociaux. Il est donc dans le contrat juridique de travail, ce qui généralement se nomme « subordination ». La psychologie du travail et des organisations est dans des milieux dans lesquels se sont construits, historiquement, des forts conflits et on a observé que les psychologues s'en sont détournés pour ne pas se confronter à ce problème. Au contraire, il y a eu des moments, où il a été nié ou ignoré. Ce que nous souhaitons montrer au troisième chapitre, à partir d'une réflexion sur le développement de la psychologie du travail autour de cette question du conflit et son lien avec la santé au travail. Cette réflexion sur le rôle de la psychologie dans la confrontation du conflit est importante, sinon les psychologues deviennent des gestionnaires. En fait, on a pu observer qu'ils ont été toujours guettés par la volonté de construire des outils pour que les gens s'adaptent aux situations de travail. En tout cas, de construire des outils pour concilier un peu les

intérêts des individus et de l'entreprise. Mais il faut maintenant se préoccuper des intérêts du travail, si l'on souhaite traiter de la santé des gens et de l'efficacité organisationnelle.

En définitive, nous pensons qu'il faut rétablir ou renforcer la fonction sociale de l'entreprise. En effet, si d'une certaine façon les dirigeants et managers n'assument pas autrement le rapport de subordination à l'intérieur des entreprises, alors la qualité de vie resterait en situation de risque de manière continue. Cela nous conduit à beaucoup réfléchir sur cette affaire-là. D'une part, on assiste actuellement à une hausse des risques psychosociaux associée aux transformations dans les organisations, accompagnée aussi par une augmentation de plaintes et même de suicides. D'autre part, la littérature nous montre que les responsables patronaux sont réticents à reconnaître le caractère dangereux d'une situation de travail (Gollac & Volkoff, 2006). Et il semble que le nœud du problème ne soit pas la négation du risque psychosocial, mais le « risque » de nier l'activité, la condition de réaliser un travail bien fait. Nous parlons du risque que signifie le déni du conflit, auquel Clot se réfère. Nous sommes alors amenés à nous demander si la culture de l'entreprise jouerait un rôle dans l'institutionnalisation du conflit. De ce fait, la situation de ce déni, à partir du moment où nous la regardons comme associée aux valeurs des cadres et de l'entreprise, nous pousse à nous demander quel type de culture organisationnelle pourrait accueillir le conflit. Nous avons tendance à penser que l'atteinte de la qualité du travail tient à la culture d'entreprise. Nous formulons une hypothèse que nous mettons en discussion. Nous nous sommes efforcés de nourrir cette hypothèse d'un certain nombre d'éléments, de faits et de concepts pour dire qu'au fond, derrière ce déni, il y aurait des valeurs rationnelles. En général, quand il y a des valeurs rationnelles il y a de la souffrance. Donc l'hypothèse que nous formulons, que nous défendons, c'est qu'il y a bel et bien un rapport entre des valeurs humaines correspondant à une culture organisationnelle vers le collectif et la santé au travail. Nous pourrions même dire, d'une façon un peu plus précise, qu'au fond, ce qui fait symptôme d'un déni, indique régulièrement le manque de *droit d'être*, au sens de l'affectivité en tant qu'acte d'éthique chez Spinoza (1989b) et chez Vygotsky (1928/2014). Ainsi, le déni du conflit sur la qualité du travail (Clot, 2010) est conséquence d'un déni de l'affectivité. À partir de notre revue de la littérature, nous avons observé que les nouvelles façons d'organiser le travail ont éloigné les individus les uns des autres et qu'il faut maintenant un outil de management pour les rapprocher. En effet, l'individualisation des outils managériaux tend à affaiblir les collectifs de travail et à mettre en difficulté la construction de rapports sociaux étroits au sein des équipes (Carpentier-Roy, 1998 ; Dejours, 1998). La reconnaissance de l'affectivité comme acte d'éthique et politique au travail signifie, de notre point de vue, des possibilités de reprendre la vision de l'entreprise comme un lieu de formation professionnelle et civique. Pas au sens de la morale ou du sens « romantique » (nourrir des sentiments d'amour pour tout le monde), mais l'affectivité en tant que référence d'interaction et de confrontation entre des sujets, ce qui permet, d'une certaine manière, de changer les habitudes et faire de l'espace de travail un moyen de vivre une « même histoire ». Il est nécessaire d'instituer le conflit du travail, et combattre la situation d'individualisme et d'isolement prédominants dans les organisations du travail d'aujourd'hui s'avère essentiel pour cela.



Selon Clot, **il y a en fait un vrai problème sur la possibilité d’instituer le conflit de la qualité du travail et au fond, tant que cette difficulté persiste, on pourrait même dire que la qualité de vie au travail n’aura pas de place dans les organisations**. Nous sommes d’accord avec l’auteur, et nous pensons qu’il faut faire basculer les choses dans cette direction dès que possible. Nous souhaiterions mieux comprendre le rôle que pourrait jouer une culture organisationnelle vers l’action collective dans l’institutionnalisation des conflits dont il parle. Et en même temps, ce qui nous permet de nous intéresser avec détermination à cette question, c’est le fait que ce déni du conflit porte véritablement atteinte à la performance, comme nous avons pu en discuter antérieurement. Pour compléter les bases d’appui de notre hypothèse, nous gardons deux orientations qui apparaissent dans l’accord national interprofessionnel (ANI) sur l’amélioration de la QVT/2013. Notamment, celle du rôle joué par la culture organisationnelle dans la QVT, ainsi que l’influence de la qualité des relations de travail dans ce processus. Ces questions font avancer nos réflexions sur la construction d’une approche multidimensionnelle de la prévention (Tableau 0-1).

Bien qu’il n’existe pas de consensus sur le vocabulaire concernant la santé au travail, ses grands leviers sont identifiés. Tout au long de ce chapitre, nous sommes en train d’introduire les perspectives pour notre problématique. Maintenant, nous souhaitons mesurer notre atteinte des objectifs du présent chapitre. Pour cela, il est nécessaire de les rappeler : le premier visait à faire le point sur le concept de la santé mentale au travail en cherchant à identifier les modes d’intervention. Le deuxième, celui d’aboutir à donner un sens à la santé mentale au travail qui pourrait appuyer notre recherche.

#### 1.2.4. Principales différences et complémentarités des approches de la santé au travail

Pour être sûr d’avoir atteint le premier objectif, rappelons-nous la question posée : Est-ce que les différences entre les concepts associés à la notion de santé mentale au travail les rendent incompatibles, ou au contraire, ces approches sont-elles complémentaires et opérantes pour nous aider à mieux comprendre le rôle joué par la culture organisationnelle dans les rapports travail-santé ?

Voici une synthèse des connaissances apprises qui se veut dialectique, afin de présenter les principales différences et les complémentarités des approches identifiées. Même si elles présentent des cadres théoriques différents, les approches sur la santé mentale au travail s’accordent sur des éléments à la source des processus de souffrance et de maladie au travail (Vézina, 1999). Aussi, le concept de « soutien social » enrichit ces approches et les rejoint. En outre, elles présentent l’idée d’un conflit entre l’individu et l’organisation (Clot, 2008 ; Dejours, 2000). Cependant, sur ce point, nous notons des divergences entre elles. Pour certaines, ce conflit se matérialise par un manque de conditions générales de travail dont peut avoir besoin un individu pour s’y conformer (Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990). Parmi ces conditions de travail, la souffrance émerge d’un manque de reconnaissance par autrui (Siegrist, 1996 ; Dejours, 2000), ce qui

ne fait pas unanimité parce que, pour d'autres, le problème central de la santé se trouve dans une activité « empêchée », dans le cadre du travail prescrit (Caroly, 2010 ; Clot, 1995, 2008 ; Clot, 2008 ; Lhuilier, 2006 ; Santiago-Delafosse, 2002). Aussi, traversant ces sujets, on trouve une approche qui défend l'idée que la santé des individus est perturbée par des attributs ou des pratiques des managers (Caroly, 2010 ; Clot, 2008 ; Dejours, 2000 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Lhuilier, 2006 ; Siegrist, 1996), même si elles n'approfondissent pas la question spécifique du management dans la santé au travail, comme le fait par exemple Detchessahar (2011). Dans cette pluralité de sujets, on trouve aussi des rapports entre le climat et la culture organisationnelle avec la QVT (Hirschhorn, 1984 ; Rousseau, 1989 ; Dextras-Gauthier, 2014 ; Zwetsloot & Leka, 2010). En tout cas, ces approches ont indiqué plusieurs situations qui expriment la souffrance psychique, et parmi elles nous soulignons : l'insatisfaction au travail, le manque d'engagement avec l'activité, la dépression et même la tentative de suicide (Sarnin, 2007). Malheureusement, l'occurrence de plusieurs suicides au sein des entreprises françaises et la progression des dépôts de plaintes en la matière (Clot, 2010 ; Dejours, 2009, 2010) posent d'innombrables questions aux chercheurs en psychologie du travail, aux sociologues, aux conseillers ou spécialistes en « ressources humaines », aux gestionnaires ou dirigeants d'entreprise. Alors clarifier des concepts référents à la santé au travail et identifier leurs proximités et leurs différences est aussi important qu'utile.

Nous observons que des études et des interventions du stress professionnel et du BEPT réalisées dans les pays anglo-saxons et en France montrent un intérêt majeur par la prévention secondaire et tertiaire au niveau des individus. En outre, celles sur la santé psychique développées par la clinique de l'activité s'occupent plutôt de l'accompagnement de collectifs de travail en lien avec le développement du métier. La psychodynamique cible ses recherches et pratiques, sur des rapports entre les collectifs de travail et le management. Il est intéressant de noter que tandis que la psychodynamique vise principalement la création d'espaces de discussion, valorisant les processus de reconnaissance horizontale et verticale, la clinique de l'activité utilise ces espaces pour favoriser l'auto-confrontation (Clot, 2008) et la réélaboration des règles (Clot, 2008, Caroly, 2010). Il faut noter encore que contrairement à l'approche du stress (de l'ANACT par exemple) qui associe le problème des tensions du travail à une condition critique sur laquelle on doit agir efficacement pour qu'elle « disparaisse », l'approche de la santé de la clinique de l'activité va investir sur cette question des tensions, sans l'ignorer, pour travailler principalement le conflit porté par le travail. Dans ce sens, elle s'intéresse à la façon dont le collectif de travail traite des situations critiques ou les utilise pour se développer.

La question de la santé mentale au travail est en fait complexe. Plusieurs dimensions se croisent, se complètent et des points de vue s'opposent aussi. Il existe différentes stratégies de prévention (primaire, secondaire et tertiaire) (Cooper & Cartwright, 1994 ; Harvey *et al.*, 2006 ; Murphy, 1988). Une fois combinés, ces niveaux de prévention peuvent intégrer une politique organisationnelle globale et efficace de prévention (Cooper *et al.*, 1996). Et nous observons que les distinctions entre les diverses approches sont associées, soit aux caractéristiques de la stratégie étendue dans l'entreprise

(niveaux de prévention), soit à l'approche de la santé au travail choisie (stress, bien-être, RPS, etc.), soit au modèle sur lequel l'intervention s'appuie (stratégies collectives de modification de l'organisation du travail ; formation de régulation émotionnelle ou gestion de stress ; processus de traitement ou réhabilitation, etc.). Théoriquement, des nouveaux courants qui relèvent du rôle du collectif de travail contribuent à l'évolution des connaissances sur le stress, le BET, les RPS et la QVT dépassant les « héroïques » et avant-gardistes interventions centrées sur les individus et leurs interactions. Ainsi, la notion de « souffrance psychique » (Dejours, 2000), celle de « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) et celle d'« activité collective » (Caroly, 2010) enrichissent ces approches. Dans la pratique, il est intéressant de noter que nous trouvons la double perspective (collective et salutogénique) dans la démarche du BET développée par l'INRS et dans celle de la QVT définie par l'accord du 19 juin 2013. L'approche du BET de l'INRS cherche notamment à créer des conditions d'engagement pour les salariés dans le débat sur leurs travaux. Cela leur permettrait de retrouver alors du pouvoir d'agir dans l'environnement de travail. Cette approche partage avec celle de l'accord QVT/2013 la nécessité du renouvellement d'une « philosophie d'entreprise » pour que la recherche d'efficacité et de performance soit conciliable avec les besoins et les intérêts des salariés. Il faut noter l'importance que la gouvernance a de prendre en compte tant ces aspirations que « de nouvelles contraintes propres à *l'entreprise du futur* : nouvelles technologies qui bousculent les frontières temporelles et spatiales du travail, féminisation des emplois, aspirations à une meilleure prise en compte des attentes personnelles extra-professionnelles, évolution de contexte et changements organisationnels de plus en plus fréquents, etc. » (Grosjean, Guyot, 2016, p 8). Ces deux approches partagent la compréhension de l'importance de la construction des espaces sociaux au travail. Ceux-ci sont vus comme des lieux où les salariés peuvent débattre collectivement de leurs contraintes de travail et de leurs relations professionnelles. Mais surtout comme des possibilités de participer à la prise de décisions hiérarchiques. De facto, l'accord QVT/2013 prévoit le droit d'expression aux salariés. Il les place au centre des recherches de solutions aux problèmes et au centre des innovations. De même dans l'approche BET/INRS, les salariés sont les protagonistes de l'analyse de leurs contraintes au travail. Ainsi, quelques interventions pour améliorer son bien-être doivent se réaliser à partir de leurs analyses des « limites raisonnables » de ces contraintes. C'est le sens et les finalités données au changement qui différencient ces deux approches. L'approche BET développée par l'INRS est interventionniste. La vision du processus de changement prévaut sur le contenu. La planification des alternatives de changement est établie collectivement et la dynamique des changements est évaluée par les acteurs de terrain. Selon Grosjean & Guyot (2016, p. 8), ces espaces de discussion favorisent « notamment "l'atteinte de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes", la "facilitation de la conciliation entre vie professionnelle et personnelle par une articulation adaptée des temps", la "promotion d'une gestion des technologies de l'information et de la communication respectueuse de la vie privée des salariés", "l'accompagnement des équipes de direction et du management [...] pour [...] favoriser les échanges sur le travail" ». Il faut noter que la notion de risques psychosociaux (RPS) est une référence inévitable pour orienter l'investigation des facteurs déterminants du BET et de la santé psychique au travail, parce qu'elle doit concevoir le rôle des entreprises

dans la prévention, ainsi que limiter les conséquences de leurs démarches d'intervention sur la vie des travailleurs. Cette approche apporte les obligations réglementaires auxquelles les entreprises doivent répondre. Les approches BET et QVT sont soumises à ces exigences et ne peuvent absolument pas s'en affranchir. Grosjean & Guyot (2016) notent que c'est grâce aux avancements des travaux sur le RPS que les approches BVT et QVT ont évolué dans leurs démarches. En effet, des nouvelles dimensions ont été intégrées dans les théories de la QVT et du BET : l'égalité professionnelle, la conjugaison temps de vie au travail/vie privée, la formation, etc. L'influence de la psychologie positive a fait avancer en particulier les dimensions de réalisation de soi et la qualité des relations humaines au travail.

Nous voyons qu'il n'y a pas un débat sur la santé mentale au travail sans que les termes de stress, souffrance psychique, bien-être au travail, RPS et QVT ne soient employés. Et à présent la thématique qui domine est la QVT, et peut-être après y aura-t-il autre chose, selon Clot (2010). Par rapport à ce « glissement » des termes pour désigner la santé au travail, l'auteur remarque qu'il y a une sorte de dévalorisation du vocabulaire, une obsolescence programmée. Et il fait l'hypothèse que la question de ce glissement lexical soit elle-même un indicateur de l'existence d'un vrai problème dans la société telle qu'elle existe. Si l'on n'arrive pas à stabiliser le vocabulaire, d'après lui, c'est que cette situation représente un symptôme, au sens clinique du terme, c'est le symptôme d'un déni. En général, quand on a des symptômes répétitifs qui se remuent ainsi, c'est qu'il y a de l'angoisse derrière, et ici on trouve une angoisse sociale qui est le conflit sur les critères de la qualité du travail. Ces critères sont dans la société, différents les uns des autres. En ce sens, les critères de la qualité du travail pour les professionnels de première ligne ne sont pas du tout superposables aux critères des gestionnaires, ni même aux critères des hiérarchies intermédiaires. Peut-être même aussi aux critères des usagers. Il n'y a pas une formule pour dire ce qu'est le travail bien fait. Il est passible de définitions multiples et de définitions opposées, voire de définitions conflictuelles. En général, c'est lorsque l'on a du mal à instituer les conflits qu'ils deviennent ravageurs.

Qu'elles soient transversales ou longitudinales, qualitatives ou quantitatives, les recherches empiriques réalisées jusqu'à présent étaient basées sur l'une de ces approches. En tout cas, nous concluons que, plus important que le choix d'une ou d'une autre approche, le mieux reste de regarder la conflictualité sur les critères de la qualité du travail, du travail bien fait, si nous souhaitons traiter de la prévention. Il est mieux de faire face à cette conflictualité, d'en faire une source de développement potentiel, plutôt que s'installer dans un déni du conflit qui finalement fabrique des symptômes, qui sont l'ensemble des politiques de gestion des risques, engendrées par ce déni.

Cela dit, nous devons maintenant mesurer notre réussite quant à atteindre le deuxième objectif de cette section sur la notion de santé mentale au travail. Nous en rappelons la question dans l'item suivant.

### 1.2.5. Vers une approche multidimensionnelle de la santé au travail par la voie de l'affectivité comme référence d'acte d'éthique-politique dans l'entreprise

Les différentes approches de la santé permettent-elles de trouver des pistes pour démarrer une démarche multidimensionnelle afin d'inclure des dimensions du contexte organisationnel, comme la culture organisationnelle, dans l'analyse des rapports travail-santé ?

L'analyse des principales différences et complémentarités des théories étudiées nous a donné des pistes pour mieux saisir les constituants des processus organisationnels qui ont un rôle déterminant pour l'individu dans son aptitude à chercher un certain équilibre entre son travail et sa santé. Ensuite, les questions retenues nous ont aidés à définir certains principes qui doivent être pris en compte pour démarrer une démarche multidimensionnelle des questions de santé et de travail. Nous présentons alors ce que nous en avons retenu :

Tout d'abord, des approches du BEPT et de la QVT, nous tenons la vision salutogénique du travail. Ainsi, pour nous, **le principe fondamental pour développer une approche multidimensionnelle des questions de santé et de travail doit être la compréhension du travail non seulement comme une dimension de la contrainte et de la souffrance, mais principalement comme vecteur d'émancipation, de réalisation professionnelle, personnelle et collective.** Il y a lieu de noter que les approches de la santé au travail ne se remplacent pas les unes les autres, ni ne se font objection, sinon du point de vue de la perspective de la conception du travail. Dans une perspective pathogénique du travail, généralement, la démarche considère des stratégies de réduction ou d'élimination du stress, de la souffrance, à partir d'une stratégie de prévention des RPS. Dans une visée salutogénique, on trouve plutôt des stratégies d'enrichissement de la qualité de vie au travail et de l'amélioration du bien-être qui sont en jeu dans la préservation et le développement de la santé psychique au travail. En tout cas, « réduire les facteurs de RPS ne garantit pas en soi l'amélioration de la QVT. Tout comme initier une démarche d'amélioration de la QVT n'est pas l'assurance d'avoir respecté les contraintes légales de réduction des RPS dans l'entreprise. On conçoit alors aisément l'intérêt de les considérer dans leur complémentarité plutôt que de chercher à les mettre en rivalité ou à débattre du « nécessaire dépassement » d'un modèle par un autre. « La tentation de hiérarchiser ces approches, selon la plus ou moins grande capacité des entreprises à se réformer ou à modifier leur fonctionnement, s'avère autant inutile qu'inopérante » (Grosjean & Guyot, 2016, p. 9).

Ensuite, nous retenons que plusieurs éléments (reconnaissance, soutien social, dialogue social, participation, mobilisation et engagement des acteurs) sont des déterminants organisationnels de la santé au travail qui, dans l'ensemble, constituent un substrat commun qui fondent les approches étudiées (Grosjean & Guyot, 2016, p. 9). Nous pensons alors qu'**un autre principe fondamental pour développer une approche multidimensionnelle pourrait être celui selon lequel les problématiques de la santé dans la main-d'œuvre sont déterminées à sur un processus organisationnel auquel**

**participent différents événements de l'organisation du travail.** Il faut remplir certaines lacunes détectées. Par exemple, les modèles classiques sur le stress professionnel (Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996) ont comme avantage le fait de permettre la compréhension des rapports du développement de certaines maladies avec des phénomènes sociaux et psychiques au travail (Vézina *et al.*, 2006). En effet, en isolant des variables, ils permettent de mesurer les rapports entre plusieurs facteurs de risques et de la santé. Cependant, ils ne tiennent pas compte de la question de l'environnement plus large, où le travail se réalise, comme par exemple, la culture organisationnelle (Dextras, 2014). Nous ajoutons que si d'autres recherches avec une conception du stress liée à une approche organisationnelle (Aubert & Pagès, 1989 ; Buscatto *et al.*, 2008 ; Hanique, 2008 ; Henriquez, 1991 ; Pagès *et al.*, 1979) ont contribué à la réflexion sur la prévention liée à la QVT ou les RPS, elles se sont centrées davantage sur l'organisation que sur le travail lui-même.

Dirigeant nos regards vers la QVT et les RPS, nous observons que leurs stratégies d'intervention ne relèvent pas simplement des liens entre l'individu et l'entreprise ou de la complexification de l'activité, mais aussi bien des conditions de régulation. En général, les interventions ciblées sur des stratégies de régulation peuvent lancer des ingrédients de développement de collectifs du travail donnés par la psychodynamique ou par la clinique de l'activité. Sur ce point, **nous souhaitons souligner que le développement d'une approche multidimensionnelle doit avoir également comme principe de faire attention à la cohérence entre les finalités des actions d'intervention, ainsi que les possibilités et les limites des courants choisis pour cela.** Par exemple, un choix par la clinique de l'activité doit s'intéresser plutôt à des questions référant au développement du métier, cherchant à modifier l'organisation du travail de façon indirecte et, notamment, à partir des méthodes d'intervention au niveau de l'activité. La psychodynamique cherche à renforcer plutôt des interventions au niveau de l'organisation du travail, présentant toutefois des limites par rapport à la dimension historique du travail.

Nous avons bien vu avec Clot (2008, 2010) que si nous souhaitons traiter de la prévention, il faut bien prendre soin du travail. Nous choisissons donc l'approche de la clinique de l'activité pour guider notre démarche de construction d'une approche multidimensionnelle. Notamment, nous sommes intéressés plutôt par la question concernant le rôle joué par la culture organisationnelle pour remettre, au centre du débat de la santé, la *dimension dialectique* existant entre l'affectivité et l'activité. Notamment, cette idée inscrit le travail en lien avec la culture et interroge son influence sur l'émergence de l'activité collective et donc sur le pouvoir d'agir des sujets. La clinique de l'activité nous a montré l'importance de la réélaboration de règles dans le développement du collectif de travail. Aussi, que celui-ci est un instrument d'action individuel (Caroly, 2010) : « le collectif est simultanément à l'intérieur de l'individu comme instrument » (Clot, 2008, p. 156). Cependant, la littérature montre que le contexte culturel peut être plus ou moins réceptif à l'action collective et à participation. Se pose le problème des rapports entre culture organisationnelle, organisation du travail et santé au travail. La place des valeurs humaines et de la reconnaissance du métier dans l'action d'encadrement dans le développement de collectifs de travail, leurs marges de manœuvre,

leurs pratiques influençant la discussion sur le travail. Cette réflexion est issue du courant symbolique de la culture organisationnelle (Geertz, 1973 ; Giddens, 1979 ; Riley, 1983 ; Deal & Kennedy, 1982), où les collectivités sont comprises comme des processus permettant aux membres de produire une culture (Thompson, 1980). Nous présenterons ce courant au chapitre deux, mais nous pouvons avancer que dans cette perspective, la culture organisationnelle est admise comme une entité qui transcende l'individu ou le groupe pour être une construction collective. Ainsi, les significations des individus sur leur environnement de travail émergent d'un processus continu d'interprétation de leurs expériences et qui oriente leurs actions.

Nous avons vu que les perspectives psychologiques qui orientent la recherche sur la santé mentale au travail nous ont permis plusieurs apports importants tant pour les directives générales dans le domaine de la santé psychique au travail que pour notre recherche sur le terrain. Malgré cela, elles présentent des limites par rapport à l'intervention, considérant le niveau macro dans l'entreprise. Il nous semble donc indispensable de les compléter par une approche distincte, incluant notamment des processus organisationnels plus larges, comme la culture organisationnelle, dans d'analyse des rapports travail-santé. Afin de compléter les travaux réalisés jusqu'à aujourd'hui, caractérisés par une perspective globale, « macro », du problème, nous souhaitons mieux comprendre le rôle joué par l'affectivité dans l'entreprise. Nous nous sommes donc intéressés à la contribution de cette dimension spécifique de la culture organisationnelle dans les dynamiques de construction de la santé par les acteurs.

Nous proposons de faire des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail, en intégrant certaines questions et variables qui ont été retenues de notre revue de la littérature et ayant pour base l'approche de la clinique de l'activité, l'enrichissant donc. Telle proposition est importante et utile, parce que des interventions isolées les unes des autres peuvent entraîner des conséquences sur les travailleurs (Ganster, 2008 ; Hurrell, 2005 ; Quick, Quick, Nelson & Hurrell, 1997). D'ailleurs, un positionnement restrictif rend difficile notre compréhension d'un moyen de passer à l'action. Notamment, il est essentiel de savoir définir et conduire un cadre d'intervention pertinent et efficient en milieu de travail. Nous avons vu que le rapport entre travail et santé est trop complexe et qu'il est donc difficile de bien le comprendre, à partir d'une seule approche. Tout est nécessaire, bien qu'aucune ne soit suffisante. En résumé, ancrée sur les fondements de la clinique de l'activité (Caroly, 2010 ; Clot, 2010), notre proposition porte autant sur la compréhension qu'un développement équilibré des rapports travail-santé dépendrait d'une conception salutogénique du travail, qui convoque la recherche et l'arrangement des interventions de QVT et de BEPT, dans une approche multidimensionnelle de prévention des « ressources psychosociales » (RPS), capable de diminuer le stress, que sur la construction et préservation de la santé psychique en entreprise. Il s'agit de mettre dans la dialectique (et pas seulement de les superposer les unes aux autres) certaines catégories et des connaissances retenues (Tableau 0-1 1). En essayant de le faire, nous allons peut-être avoir non seulement une vision plus « complète » de la situation réelle du travail humain, mais découvrir également une autre dimension. C'est pourquoi nous interrogeons les rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail dans

la construction d'une approche intégrative d'analyse des rapports travail-santé, à partir surtout des notions « activité collective » (Carloy, 2010) et « pouvoir d'agir » (2008) portées par la clinique de l'activité.

Par rapport à la culture organisationnelle, Schein (2009) défend que celle-ci et l'encadrement sont deux cotés d'une même « unité », ce qui signifie que les dirigeants et les managers construisent des cultures quand ils créent organisations et équipes. Nous ajoutons que les salariés et les acteurs externes qui interagissent avec l'entreprise composent aussi cette unité, jouent aussi un rôle dans la construction de la culture (Sainsaulieu, 1997). En outre, le processus de construction de la culture organisationnelle bénéfique est associé à un type spécifique de « cadre institutionnel ». Nous allons bien préciser la définition de cette dimension-là plus loin (chapitre 4), mais nous pouvons avancer, rapidement, qu'il s'agit d'un mode de fonctionnement de l'entreprise responsable de dynamiser les résultats positifs ou négatifs en relation à la conciliation entre bien-être des travailleurs et efficacité de l'organisation. Dans cette perspective, le type de cadre institutionnel prédominant (bureaucratique/mécanique, rationnel/économique ou éducationnel/complexe) d'une certaine entreprise refléterait la valeur de l'affectivité et leur prise en compte par les acteurs qui la composent. Notamment, la valeur de cette dimension se matérialise dans les pratiques éthiques et politiques des acteurs, capables de transformer les conditions de travail et favoriser le développement social et humain. Par exemple, la construction de collectifs de travail.

Alors, la contribution de la culture organisationnelle dans la santé au travail est sans aucun doute décisive. La culture conditionne en partie l'engagement et l'intérêt que l'encadrement porte aux questions de prévention, des actions de mesure et l'utilisation des outils prévus dans l'institution et des dispositifs législatifs (Roy *et al.*, 2008). D'où il est possible de concevoir qu'elle conditionne la reconnaissance du métier dans tous les niveaux hiérarchiques. Nous pensons alors qu'en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'action d'encadrement, il est possible d'examiner comment la culture influence la façon dont les cadres définissent l'organisation du travail et comment celle-ci peut ensuite donner lieu au développement ou à l'aggravation des problèmes de santé. Le **nœud du problème** est là.

Il y a lieu de noter que la recherche dans la littérature nous a permis de constater que les rapports entre la culture organisationnelle et la santé mentale au travail demeurent ignorés bien que des chercheurs actuels lui confèrent une grande importance. On entrevoit là plusieurs facteurs de complexité, en partie liés au concept même de culture organisationnelle (Stahl & Voigt, 2005 ; Teerikangas & Very, 2006). Comme nous l'avons dit dans l'introduction, les études classiques en matière de culture organisationnelle (Cameron & Quinn, 1999 ; Jaques, 1955 ; Schein, 2001, 2009 ; Trist & Murray, 1960) se trouvent également interpellées par le problème de la santé au travail. D'abord, elles se sont plus intéressées au problème de l'efficacité organisationnelle qu'à la question du travail. Puis, ils ne prennent pas en considération la différence entre « tâche » et « activité » telle qu'elle est expliquée par la psychologie du travail et des organisations (Leplat, 1997, 2000 ; Falzon, 2004 ; Clot, 2008). Par conséquent, nous avons eu des difficultés pour comprendre l'influence de la culture organisationnelle dans



les états affectifs des travailleurs (souffrance psychique/bien-être au travail). Dans le chapitre prochain, nous présentons les résultats d'une étude plus approfondie de la théorie de culture organisationnelle qui nous a permis de faire ces constatations.

La dimension de la culture organisationnelle est très large et nous avons donc fait le choix de centrer notre recherche sur la dimension « affective » de la culture organisationnelle et, notamment, celle-ci fait référence à la qualité des relations de travail (collectif de travail, soutien social), ainsi qu'à leurs antécédents et les effets de leur qualité ou vivacité sur le bien-être et la santé. L'idée du rôle de la culture organisationnelle dans la santé est en fait soutenue par notre revue de la littérature. D'une part, la définition de la qualité de vie au travail proposée par l'Accord national interprofessionnel (2013) a montré que la culture organisationnelle est un des déterminants du bien-être psychologique au travail. D'autre part, toutes les références de santé présentées ici montrent plusieurs indicateurs qui correspondent à quelques composants de l'organisation du travail, lesquels sont associés à des caractéristiques de la « culture organisationnelle » (Schein, 2001).

En définitive, pour nous, le sujet du rôle de la culture organisationnelle dans la construction de collectifs de travail doit être inséré dans la question des rapports travail-santé. Selon nous, cela implique de rétablir la dimension affective de la culture organisationnelle comme une valeur essentielle aux problématiques socio-organisationnelles. Vu le problème du manque de clarté des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail et du peu de littérature en psychologie du travail et en sciences de gestion mobilisant ces rapports, nous nous interrogeons sur la pertinence et l'utilité de l'affectivité institutionnelle pour faire ces rapports. Comme nous l'avons cité dans notre introduction générale, cette proposition s'appuie sur un premier travail, *Recherche sur l'affectivité institutionnelle*, en Master 2, que nous avons mené au Brésil.

Par cette problématique, notre question de départ se transforme en **question de recherche** : « Dans quelle mesure et comment l'affectivité institutionnelle joue-t-elle un rôle dans la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail ? ». Le concept de « culture organisationnelle » devient ici quelque chose de bien plus complexe que ce qu'on a trouvé dans la littérature. Le concept classique peut constituer une impasse pour penser les actions de prévention même s'il a collaboré, en quelque sorte, à la prise de conscience des effets négatifs du travail sur le bien-être et la santé des salariés. Nous proposons donc que la notion d'affectivité institutionnelle peut être opératoire pour déterminer le rôle joué par la culture organisationnelle dans la prévention.

Avec cette proposition, nous espérons fournir aux cadres un modèle multidimensionnel de référence en matière des rapports travail-santé. Cela dit, nous devons déjà commencer la présentation des apports de notre proposition d'un cadre intégrateur des modèles de santé mentale au travail capable de nous aider à développer un outil diagnostique des pratiques de gestion favorisant les rapports travail-santé. Cette

proposition est issue de nos expériences de travail ainsi que de la mise en rapport des questions retenues de notre revue de la littérature sur les rapports travail-santé faite dans ce chapitre. Nous choisissons la clinique de l'activité comme référence d'appui pour cette proposition, mais nous retenons des variables d'autres perspectives théoriques, afin de soutenir le choix d'éléments d'analyse du point de vue d'une analyse multidimensionnelle (Tableau 0-1). Globalement, nos axes de recherche sont soutenus par les connexions des apports retenus par notre revue de la littérature dans le domaine des rapports travail-santé :

- Les processus institutionnels et organisationnels de construction de la santé : la question de la fonction des cadres institutionnels dans la prévention des RPS (Guillemy, 2007 ; Sauter *et al.*, 1990 ; Askenazy *et al.*, 2005 ; Askenazy, 2006). La question de l'influence de la culture organisationnelle dans la construction de processus multi-niveaux de promotion de la QVT (Levet, 2013 ; Lhuilier, 2014) et également, le rôle joué par les valeurs organisationnelles et ceux des cadres dans l'engagement de l'entreprise à mettre en place les obligations cadrées par la législation et les accords annuels de travail (Roy *et al.*, 2008). La question de l'influence des conditions générales de travail sur le stress professionnel (Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Siegrist, 199), ainsi que les conditions de réalisation du management par la discussion (Dejours, 2000).
- Les processus groupaux de construction de la santé au travail : la question du rôle de la confiance envers les dirigeants et envers les managers de proximité comme facteur de construction d'espaces de discussion (Dejours, 2000). La question du rôle des espaces de discussion dans l'émergence de l'activité collective (Caroly, 2010) et donc du pouvoir d'agir (Clot, 2008).
- Les indices de bien-être au travail pour mesurer les liens entre l'entreprise et la santé psychique (Dagenais-Desmarais, 2010).

Notre revue de la littérature, dans ce chapitre, nous a amenées aussi à donner un sens à la santé mentale au travail en rapport avec la culture organisationnelle et l'affectivité. Par la suite, nous souhaitons donc mesurer notre atteinte au deuxième objectif de ce chapitre, celui de spécifier le sens de la santé au travail que nous trouvons pertinent pour orienter notre recherche.

### 1.2.6. Le sens de la santé dans notre travail : la santé comme un phénomène socio-culturel

De notre point de vue, faire des rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail implique en introduire l'affectivité dans l'entreprise, ce qui nous conventions d'appeler d'affectivité institutionnelle (AI). Cela implique en développer une stratégie particulière de prévention, dont la construction d'une culture de l'activité

collective est un premier pas. Nous trouvons dans la définition de la santé donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé (1994) des pistes pour soutenir cette idée. Dans cette définition, la santé se réfère à « La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ». Mais, si l'OMS contribue avec notre compréhension de la santé comme un phénomène socio-culturel, sa proposition présente encore une vision de la santé comme un *état*, ce que nous avons déjà dit qui est fortement critiqué (Canguilhem, 1966 ; Clot, 2008 ; Caroly, 2010 ; Lhuilier, 2009). Par conséquent, nous partons de cette conception de la santé de l'OMS et nous la recentrons dans la vision de la santé psychique comme « normativité » (Canguilhem, 1988 ; Clot, 2008), un *processus* (Canguilhem, 1988 ; Clot, 2008 ; Caroly, 2010 ; Dejours, 2000 ; Lhuilier, 2009 ; Roche, 2014), qui « se construit tout au long de la vie en interaction avec les autres éléments du système dans lequel l'individu évolue » (Althaus, Grosjean & Brangier, 2015, p. 22).

Nous exposons ici le sens de la santé dans notre thèse. C'est notamment la notion de bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010), dans une perspective systémique (Althaus, 2013 ; Althaus, 2013 ; Althaus, Kop & Grosjean, 2015) et donc socio-culturelle que nous choisissons d'utiliser dans notre démarche de recherche, pour aborder la santé aussi bien dans son acception positive. Dans cette approche, les problématiques de travail et de santé sont traitées en termes de *rappports produits* socialement, *d'interprétation de la réalité* par les individus, en termes de *processus*, déterminés par plusieurs facteurs (communication, coopération, technologies, etc.) issus des différents niveaux de l'entreprise (institutionnel, organisationnel, managérial, etc.). Dans cette perspective l'entreprise « est » une culture. Ainsi, la santé n'est pas un simple produit issu des déterminations culturelles, car comme l'explique Sarnin (2006 *et al.*, p. 8) : « Les individus, du fait de la dimension réflexive de leur psyché, établissent un certain rapport à la santé, ils construisent ce rapport en fonction de la singularité de leur propre existence. C'est là est d'autant plus vrai pour ce qui concerne la santé psychique. »

#### 1.2.6.1. Précisant la notion de santé au travail dans notre recherche

Dans notre recherche, la notion de la santé au travail est influencée sur la connaissance que l'affectivité se situe au centre de l'activité et que l'homme se développe dans et à travers l'action collective, en produisant la culture (Vygotsky, 2014). Notre démarche tient donc compte des interactions multiples et dynamiques liant les personnes et leur environnement de travail (Althaus, 2013 ; Canguilhem, 1988 ; Caroly, 2010 ; Clot, 2008 ; Dagenais-Desmarais, 2010 ; Dejours, 2000). Les courants plus récents de la santé au travail, centrés sur le rôle du collectif de travail dans la santé, nous permettent d'inférer des rapports entre l'« activité collective » (Caroly, 2010) et la culture organisationnelle.

Ainsi, le sens de la santé dans notre recherche est envisagé comme un *processus* de bien-être opérant à la fois au niveau individuel (Kirsten et coll., 2009) ; groupal et organisationnel (Althaus, 2013 ; Althaus, Kop & Grosjean ; 2015 ; Dagenais-Desmarais, 2010). Dans ce sens, la santé et le bien-être sont envisagés comme des phénomènes socio-culturels, intrinsèquement complexes et qui se construisent donc à partir de l'individu dans son système organisationnel. Entant qu'un processus, le bien-être au travail ne s'agissait pas « d'une liste de critères plus ou moins satisfaits dans une situation donnée », mais qui « se construit tout au long de la vie, en interaction avec les autres éléments du système dans lequel l'individu évolue » (Althaus, Grosjean & Brangier, 2015, p. 22).

Ainsi, le sens de la santé psychique qui oriente nos travaux de thèse s'appuie sur une approche multidimensionnelle (Dagenais-Desmarais, 2010) et systémique (Althaus, 2013) du bien-être au travail. La perspective systémique a d'ailleurs été mobilisée dans les modèles théoriques reliant l'environnement de travail à la santé dès lors que ces derniers ont envisagé les conséquences positives du travail (Althaus, 2013 ; Althaus, 2013 ; Althaus, Kop & Grosjean ; Dagenais-Desmarais, 2010). Cette approche se nourrit de théories du vivant (Maturana & Varela, 1980 ; Prigogine & Stengers, 1984), dans lesquelles les capacités d'autorégulation des systèmes vivants et leurs possibilités de régénération sont prises ensemble (Althaus, Grosjean & Brangier, 2015). Nous comprenons que le développement de ces théories à des phénomènes humains et sociaux (exemples, changement institutionnel, inégalités sociales, bien-être au travail...) permis leur usage pour parler de l'affectivité dans l'entreprise, en mettant en lien directe avec l'« activité collective » (Caroly, 2010). Ainsi, le bien-être au travail renvoie à un processus d'autorégulation continu (Althaus, Grosjean & Brangier, 2015 ; Marc *et al.*, 2011), ce qui implique la capacité des travailleurs à répondre aux contraintes internes et externes (changement de technologies, modification de lois ou de normes, etc.), à travers de la réélaboration de règles qui fixent le cadre de leur travail (Caroly, 2010). Cette pensée est d'accord avec celle des approches cliniques du travail, où la santé est « classiquement associé à l'idée d'équilibre dans le fonctionnement de l'organisme ou du psychisme dace à son environnement. Elle est donc à la fois ressource et visée, objet d'une construction permanente » (Lhuilier & Gaudart, 2014, p. 2). De ce fait, la construction et le maintien du bien-être psychologique au travail implique plutôt la réélaboration de règles ou à faire évoluer les anciennes (Althaus, Grosjean & Brangier, 2015 ; Canguilhem, 1988 ; Caroly, 2014 ; Lhuilier & Gaudart, 2014).

Il y a lieu de noter que préserver et développer l'affectivité dans l'entreprise est essentiel pour maintenir le bien-être ; en particulier dans une époque où les façons d'organiser le travail tendent à isoler les individus les uns des autres. Il est donc essentiel d'identifier les types de culture organisationnelle et les dispositifs managériaux qui empêchent les « bonnes » rencontres si nous souhaitons maintenir le bien-être au travail. Ensuite, il faut changer la culture afin de réunir les conditions pour développer l'activité collective. La définition de Roche (2014) contribue pour soutenir cette idée, car l'auteur situe l'affectivité au centre de la question des liens travail-santé.

1.2.6.1.1. *Le détour par les « bonnes » rencontres (Roche, 2004)*

Au-delà de proposer le concept de la santé psychique ciblée sur la « normativité » (Canguilhem, 1988), l'auteur la met en relation avec d'autres dimensions, telles que la « grande santé » (Nietzsche) et la persévérance en son être (Spinoza). Cette proposition est pertinente pour notre étude parce qu'au-delà d'aborder la santé en tant que *processus* et non comme *état*, elle positionne la « grande santé » du côté du « pouvoir d'agir » et du « pouvoir d'être affecté ».

- *La « normativité » et la santé comme condition du pouvoir d'agir*

Selon Roche (2014), Georges Canguilhem rompt avec l'idée que la santé ne peut être définie qu'en tant qu'état. Il la définit à partir aussi, le conceptuel : normalité / normativité et en tenant compte de son aspect dynamique. Selon lui, la santé exprime d'abord « la qualité des pouvoirs qui constituent le corps vivant en tant qu'il doit vivre sous l'imposition des tâches, et donc en relation d'exposition à un environnement dont il n'a pas d'abord le choix » (Canguilhem, 1988, p. 127). Ainsi, il ne faut pas appréhender la santé de manière abstraite, mais plutôt dans un lien consubstantiel à l'activité et notamment au travail. Elle se construit dans un environnement forcé « dont le corps n'a pas d'abord le choix ». La santé est ainsi envisagée à la capacité de l'homme à agir sur ou contre cet environnement. La santé exprime ainsi la normativité du vivant. Elle peut produire des normes et en jouer, et ce, que ce soit en milieu favorable ou hostile. La santé peut faire varier ces normes et de ce fait agir sur le milieu, jusqu'à le transformer. Dans cette acception normative, elle n'exprime donc pas la normalité, ni la capacité à s'adapter aux normes existantes, mais à faire ce qui doit être fait. Ainsi, les individus s'adapteraient aux exigences toujours renouvelées et toujours plus fortes de leur « environnement ». La santé se situe donc au-delà de la normalité, dans la normativité. La maladie, quant à elle, n'est pas l'opposée ni la négation de la santé : elle exprime une diminution de sa puissance normative, mais pas sa disparition. Elle est encore une norme de vie, la continuation de l'effort de vie, mais dans un milieu restreint. Elle est vie : « La maladie, l'état pathologique, ne sont pas perte d'une norme, mais allures de vie réglées par des normes vitalement inférieures ou dépréciées. ».

Ces réflexions de Roche (2014) sur la pensée de Canguilhem, nous amène à comprendre la santé en lien avec les processus de production culturelle d'être un sujet libre et actif. Dans cette perspective, la souffrance psychique et la maladie sont l'expression d'un blocage de la capacité de l'individu de se réinventer et de transformer son environnement, d'un blocage de ses possibilités de dépassement et d'évolution. Au travail, les individus ont des devoirs, des prescriptions, parfois marqués par des dispositifs de répétition et de reproduction de ce qui est donné historiquement par son poste de travail. Ils sont à la fois marqués par le contrôle social de la pensée ou des formes d'expression des affects, généralement déterminés par la culture de l'entreprise. Nous percevons ici la connexion étroite entre santé, créativité, spontanéité et culture. Nous comprenons donc que la santé psychique est étroitement liée à la capacité inhérente à l'être humain de donner des réponses créatives et spontanées au contexte culturel dans

lequel il est inséré. La spontanéité comprise ici comme la capacité de répondre de façon appropriée aux situations nouvelles, ou d'acquiescer de nouveaux comportements en face des situations ou conditions anciennes, déjà connus (Moreno, 1973). En effet, l'homme est un être culturel. Au cours de son développement la culture influence sa façon d'être, de penser et de sentir et, à la fois elle empêche cette capacité de spontanéité et de créativité de l'être humain. En revanche, la spontanéité peut être vécue à la mesure que l'individu peut agir naturellement, avec cohérence sans la rigidité imposée par des événements. Quand il est conscient de ses alternatives et qu'il est capable de représenter ses rôles librement (Veiga, 2009).

Loin d'une visée de normalité, cette perspective de la santé comme condition de production culturelle renvoie à ces capacités de créativité et spontanéité de l'être humain. Ces capacités peuvent donc l'amener à faire face aux obstacles et aux restrictions rencontrés dans le milieu du travail et, ainsi, il ne rester plus passif aux contingences de l'ambient ou aux déterminations culturelles. C'est comme le dit Winnicott (1986) quand il définit ce qu'induit cette créativité et son rapport avec la santé : « Quelle que soit la définition de la vie que nous adoptons, elle doit comporter l'idée que la vie vaut ou non d'être vécue selon que la créativité fait ou non partie de l'expérience de tout être vivant. Pour être créatrice, une personne doit exister et avoir le sentiment d'exister, non de manière consciente, mais comme une base qui lui permette d'agir. La créativité est alors un faire qui est issu d'un être. La créativité, alors, est la capacité de conserver tout au long de la vie quelque chose qui est propre à l'expérience du bébé : la capacité de créer le monde. » (Pp. 39-40)

- *La « grande santé » comme potentialités existentielles et d'affirmation de la vie*

Roche (2014) décrit que Nietzsche s'est penché sur les concepts de santé et de maladie, et sur les liens qui les unissent, pour en élaborer un troisième : celui de « grande santé ». Pour lui, la santé ne s'oppose pas à la maladie. Bien au contraire, elle l'inclut de façon positive en la transformant en une opportunité d'expérimenter de nouvelles valeurs et normes d'action : « Ce qui ne me tue pas me rend plus fort. » (Nietzsche, [1888] -2005, p. 122). De ce fait, la santé requiert la survenue de la maladie pour devenir « grande » parce qu'elle oblige celui qu'elle affecte à inventer de nouvelles normes pour continuer à vivre. Roche (ibid.) ajoute qu'une maladie n'est donc pas seulement réduction des marges de manœuvre, des zones de tolérance, mais un moyen d'élargissement de celles-ci. La lutte contre la maladie permet à l'homme de développer des ressources nouvelles qui s'additionnent à celles de l'état de santé, pour parvenir à la « grande santé ». Pour l'auteur, ce concept, proposé par Nietzsche, peut être ainsi défini comme la capacité à prendre des risques, à vaincre les tendances morbides et à mettre à l'épreuve tous les désirs et toutes les valeurs. C'est un état permettant le dépassement de soi. Il observe que ceux qui ont survécu à des situations extrêmes, construisent ensuite un autre rapport à la vie, au monde, au temps, aux autres et à eux-mêmes. Cette expérience les amène ainsi à transformer et même révolutionner tout leur système. Ils sont plus forts, mais aussi plus conscients, plus sensibles, plus concentrés sur l'essentiel... « La grande douleur seule est la dernière

libératrice de l'esprit, c'est elle qui enseigne le grand soupçon [...] » (Nietzsche, [1882]-1901, p. 11)

À partir de cela, nous comprenons la santé, aussi, comme un processus de l'affirmation de la vie et des potentialités existentielles.

La possibilité d'être au monde, le contact avec le monde et ses déroulements sont toujours inévitablement accessibles. Ils s'imposent naturellement dans le vécu d'être dans le monde. Le contact est pris ici comme la propre action momentanée de la possibilité d'être qui peut être empêché, éventuellement, ou de façon plus ou moins habituel et chronique. Nous comprenons donc que la grande santé en Nietzsche réside essentiellement dans une identification avec soi et le vécu de soi au monde. Nous nous expliquons : la santé réside dans une identification avec le vécu d'être au monde, dans un niveau préréflexif, comme l'expérience humaine plus substantielle, source de développement de la subjectivité et ressource des dynamiques propres de l'arrangement créatif d'autorégulation et d'évolution humaines. Dans ce sens la santé est l'affirmation de la vie. Elle est liée à la vitalité du déroulement du contact de l'individu avec le monde et avec les autres. Cette vitalité du déroulement du contact c'est un symptôme et une condition de la santé psychique. La fragilisation de la santé est générée d'un manque d'identification avec soi comme vécu de la propre subjectivité comme possibilités d'être.

- *La « persévérance en son être » et la santé comme condition du pouvoir d'être affecté*

Selon Roche (2014), Spinoza définit le *conatus* en y opérant une distinction entre persévérance en son état (*in suo statu*) qui permet de conserver son état ou de le restaurer, et persévérance en son être (*in suo esse*) qui permet d'augmenter la puissance d'agir et de penser de son être. La persévérance en son état qui a permis de surmonter des obstacles peut ainsi devenir à son tour un obstacle, mais cette fois sur le chemin de la persévérance en son être, de son expansion. L'homme ne tend pas donc à conserver son état, mais à le développer. Vivre, pour Spinoza, ne peut donc que conduire l'être à s'opposer à cette conservation devenue obstacle, à la surmonter, à la repousser voire à la détruire. Cette opposition, cette résistance, ne se limite pas, comme dans l'ordre mécanique, à stopper l'action des forces adverses. Réactive, elle peut déjà être le signe d'un retour à la normalité, d'une petite santé recouvrée ; mais active, elle participe elle-même de la normativité, de la production de la grande santé. Le développement de l'être ne peut donc se réaliser qu'en prenant le risque d'être anéanti. Ce développement se fait en surmontant les obstacles qui se dressent devant lui, en les repoussant. La santé est donc augmentation de la puissance d'agir, quand l'être - quel qu'il soit - se trouve en situation de produire des normes, à lutter contre le rétrécissement de son milieu de vie. Roche (ibid.) rejoint ici le concept de « grande santé » de Nietzsche. Mais pour Spinoza, la construction ou la diminution de la santé des hommes ne peut se faire qu'en interaction avec les autres, en réaction au pouvoir des autres ou en opérant un pouvoir sur eux.

Dans son article, l'auteur interroge la santé dans l'interaction entre les individus : « Enfin, pour ne pas manquer l'essentiel et une dimension qui spécifie ici fortement Spinoza eu égard à Canguilhem et Nietzsche, n'oublions pas de souligner que la santé,

dans une telle approche, ne peut être abordée que rationnellement. C'est en raison de leur pouvoir d'affecter les autres ou d'être affectés par eux (*potestas*) que les individus augmentent ou diminuent leur puissance d'agir (*potentia*). C'est en raison de ce pouvoir là qu'ils construisent ou détruisent leur santé. S'ils entrent dans une relation de composition positive avec d'autres puissances, humaine et extrahumain, s'ils font de « bonnes » rencontres, ils éprouvent des affects actifs et augmentent leur puissance d'agir. Au contraire, s'ils entrent dans des relations négatives avec celles-ci, s'ils font de « mauvaises » rencontres, ils éprouvent des affects passifs et diminuent leur puissance d'agir. Ce veut dire que la construction de la santé, dans une telle perspective, requiert la construction de rapports sociaux à l'intérieur desquels les individus s'affectent mutuellement d'une façon positive et non négative. » (Roche, *ibid.* p.7).

Nous observons qu'en Roche, l'affectivité est une force puissante de construction du bien-être et de la santé au travail. Il y a lieu de noter que la compréhension de cette dimension ne se limite pas au cadre affectif solipsiste qui représente des sensations, des émotions, des sentiments, des expériences, des comportements et des vécus intériorisés dans l'intimité de chacun. Aussi, ce n'est pas tout simplement le sens des régulations émotionnelles dans la gestion des conflits et du stress, bien que tout ça soit important. Notamment, nous faisons attention à la notion d'affectivité dans le sens de « sentiments actifs » (Spinoza, 1989) qui peuvent se produire dans la bonne rencontre entre les sujets. Il est possible de déduire que l'auteur fait référence à une affectivité éthique et politique, inconcevable sans la présence de l'autre. Les rapports humains sont donc un des facteurs fondamentaux dans le développement de l'affectivité. Ainsi, elle peut être définie pour identifier un domaine fonctionnel ample, dont le développement psychique dépend de l'action des facteurs organiques, sociaux et culturels (Wallon, 1941/1984 ; Spinoza, 1677/2003 ; Vygotsky, 1928/2014).

Considérant que le développement de l'affectivité entretient des rapports avec l'activité et avec la volonté, parmi la médiation du contexte social et culturel, nous retiendrons de Roche (2004) que la construction de la santé passe par la construction de rapports sociaux à l'intérieur desquels les individus s'affectent mutuellement d'une façon positive. Ceci nous amène à réfléchir sur la place de l'« espace de discussion » (Detchessahar, 2001, 2009) comme un lieu privilégié de réalisation de « bonnes » rencontres au travail.

#### *1.2.6.1.2. Les espaces de discussion pour appréhender les bonnes rencontres*

Les études de Detchessahar (2001, 2009, 2011, 2013) offrent une gamme de connaissances sur le concept d'espace de discussion que le caractérisent comme un facteur de bien-être et de santé au travail, le donnant donc la possibilité de devenir un lieu de bonnes rencontres au travail. Il est défini comme « un lieu de confrontation des subjectivités » et de « déploiement d'un pouvoir d'agir dans le travail » (Ibid., 2001).



Dans cette perspective, l'espace de discussion est un lieu collectif de parole et d'écoute qui permet une discussion sur l'expérience de travail et ses enjeux, la réélaboration des règles de métier, le développement du sens du travail, le dépassement des contraintes et la recherche des ressources. En effet, ils produisent une concertation située entre la consultation et la négociation. Ainsi, des règles et des solutions pour l'organisation de l'équipe sont discutés collectivement, favorisant aux individus la créativité et un rapport de responsabilité au travail, en agissant de façon proactive en relation aux enjeux du travail réel. Ces espaces collaborent à une « reprofessionnalisation » du travail au niveau de l'organisation favorisant la coopération (Alter, 1993, 2009) et spécialement participent à la construction de l'activité collective (dans le sens de Caroly, 2010) et donc au bien-être au travail (Henry, 2007 ; Hobfoll, 2001 ; Detchessahar, 2011). Pour Detchessahar (2001), l'espace de discussion est alors « un espace, à la géographie variable, de construction d'une perspective commune, d'un point de vue partagé entre acteurs différents qui servira pour un temps de base d'inférence et d'action, de point d'appui à l'action collective.» (Ibid. 2001, pag. 40).

En bref, nous retiendrons que les espaces de discussion contribuent à renforcer l'introduction d'actes d'éthique et politique dans l'entreprise, redonnent toute sa place à réalisation de bonnes rencontres, favorisant donc la construction d'un « climat organisationnelle » qui permet aux acteurs réélaborer des règles au tour des questions de l'activité réelle et donc contribuant aux transformations des conditions de travail.

Il y lieu de noter que la mise en œuvre de ces espaces implique l'utilisation d'une « politique des affects » (Clot, 2016) par une équipe de management. Dans ce sens, une culture d'activité collective devient source et résultat des espaces de discussion.

#### *1.2.6.1.3. La culture d'activité collective comme facteur et résultat d'espace de discussion et la santé psychique au travail comme phénomène socio-culturel*

La compréhension du développement humain implique l'entendement de l'influence de l'environnement socio-culturel sur le « pouvoir d'être affecté », sur la « puissance d'agir » et sur le « pouvoir d'être libre » (Spinoza, 1677/2003, Vygotsky, 1928/2014). Appliquant ce principe au milieu du travail, nous dirions que les phénomènes humains et sociaux, y compris la santé et le bien-être gagnent à être analysés par la prise en compte des liens entre la « culture organisationnelle » (Schein, 1991), les « espaces de discussion » (Detchessahar, 2011) et l'« activité collective » (Caroly, 1010).

D'abord, l'activité collective apporte la propriété de faire évoluer le pouvoir d'agir des individus et, par conséquent, le développement de leur identité et leur santé. Ensuite, les espaces de discussion jouent un rôle essentiel dans l'émergence de l'activité collective. Puis, nous proposons que la culture organisationnelle soit capable d'influer ces processus par la médiation de l'activité de management. Notamment, nous proposons qu'une « culture de l'activité collective » contribuerait à l'institutionnalisation et le maintien de

ces espaces de discussion et comme déroulement, l'institutionnalisation des espaces de discussion renforce la construction, développement et maintien d'une culture d'activité collective. Ainsi, se forme un cercle vicieux.

C'est la notion de bien-être psychologique au travail que nous utilisons pour aborder la santé au travail dans notre démarche de recherche. Nous proposons que sa construction et son maintien implique la nécessité de la situer dans ses diverses relations avec la culture organisationnelle, les espaces de discussion et l'activité collective :

- La culture d'une certaine entreprise peut être délétère pour la santé, quand la vision sur l'être, sur l'activité et sur les relations de travail ne correspond pas à des valeurs humains et professionnels, par conséquent, ne favorisant pas l'institutionnalisation de pratiques organisationnelles favorables au développement de l'activité collective<sup>3</sup>, comme par exemple, les espaces de discussion ;

- Une culture organisationnelle vers l'activité collective (basée sur des valeurs humaines, sur le paradigme du travail bien fait et des artefacts d'un collectif de travail vivant), influence l'institutionnalisation d'espace de discussion et le bien-être psychologique au travail ;
- La santé est surtout individuelle, mais il existe des dimensions sociales et culturelles de la santé
- Une des conditions d'espace de discussion est le développement d'une culture d'activité collective. Ce type de culture permettrait d'assurer les articulations entre ces espaces, l'activité collective, le bien-être et santé
- L'espace de discussion participe à la préservation des moyens du collectif de travail et donc de ressources du bien-être au travail (Detchessahar, 2011 ; Henry, 2007 ; Hobfoll, 2001 ; Richard, 2012) et l'activité collective « permet d'assurer les articulations entre la care et le cure » (Caroly, 2010, p. 153).

En bref, dans cette proposition, la liaison entre la culture d'activité collective et le bien-être est arbitrée par l'institutionnalisation d'espaces de discussion et l'émergence de l'activité collective : le rôle de la discussion dans le développement de compétences – « au sens de régulations individuelles et collectives mises en œuvre en fonction des marges de manœuvre données par l'organisation du travail ou construites par l'opérateur et le collectif de travail » (Caroly, 2010, p. 153).

Dans cette approche, « la santé est donc d'abord à définir sur un plan individuel, au sens large – physique, mentale, psychologique et sociale – en incluant le sens du travail, la valeur du travail. Cette définition de la santé considère le corps au travail avec une vision dynamique de la santé, c'est-à-dire les processus mis en œuvre et les moyens disponibles pour préserver et construire sa santé » (Ibid.). Sur un plan socio-culturel, la santé se manifeste à travers les possibilités d'apprentissage collective, du développement de nouvelles compétences individuelles, les moyens collectivement bâtis du pouvoir d'agir. La qualité des relations de travail fondée au niveau du collectif de travail fait

---

<sup>3</sup> Il y a lieu de noter que l'activité collective peut être nocive pour la santé. Notamment, « quand le travail collectif ne permet pas des coopérations visant à réguler les perturbations de l'activité et quand le collectif de travail est absent » (Caroly, 2010, p. 153).

évoluer le support social et le développement de la confiance, élargissant les possibilités d'engagement dans les espaces de discussion et favorisant un plus haut niveau de marges de manœuvres pour agir individuellement et collectivement sur les situations et l'organisation du travail.

Cela dit, nous devons déjà commencer la présentation des apports de notre proposition d'un cadre intégrateur de la santé mentale au travail capable de nous aider à développer un outil diagnostique des pratiques de gestion favorisant les rapports travail-santé (Tableau 0-1).

Tableau 0-1. Le cadrage intégrateur des références des théories de la santé mentale au travail pour le développement d'un outil diagnostique des pratiques de gestion favorisant les rapports travail-santé.

CONTEXTE EXTERNE	QUESTIONS PARTANT SUR LA PRÉSENCE DES PRATIQUES DE GESTION SELON PLUSIEURS NIVEAUX			
	NIVEAU MACRO-ORGANISATIONNEL	NIVEAU MÉSO ORGANISATIONNEL		NIVEAU MICRO-ORGANISATIONNEL
	<i>Processus institutionnel et organisationnel</i>	<i>Processus management</i>	<i>Processus collectif</i>	<i>Processus individuel</i>
<p>ÉCONOMIE</p> <p>SOCIÉTÉS</p> <p>NATIONS</p> <p>INSTITUTIONS</p> <p>CLIENTS</p> <p>INFORMATIONS</p> <p>PHÉNOMÈNES NATURELS</p> <p>CHANGEMENTS GLOBAUX</p> <p>ETC.</p>	<p><b>Image de l'organisation et vision du monde prédominant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation comme culture et lieu</li> <li>- d'évolution économique et sociale.</li> <li>- Vision du monde complexe</li> <li>- Paradigme du travail bien fait</li> </ul> <p><b>Politique de management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionnement vers : la reconnaissance du métier ; la maîtrise des risques santé-sécurité au travail ; responsabilité sociétale et environnementale.</li> </ul> <p><b>Responsabilité des dirigeants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques des dirigeants constructrices de confiance</li> <li>- Respecter le travail de l'encadrement (principe de subsidiarité)</li> <li>- Favoriser la participation des acteurs dans la définition des buts de qualité du travail</li> <li>- Institutionnaliser les espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques</li> <li>Etc.</li> </ul>	<p><b>L'activité d'encadrement et le fonctionnement des collectifs de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner un cadre de travail à l'équipe,</li> <li>- Avoir marges de manœuvre,</li> <li>- Développement de moyens, coordination et coordination</li> <li>- Pratiques constructrices de liens de confiance : compétence perçue, ouverture et honnêteté, considération, respect, communication, bienveillance, etc.</li> <li>- Animation d'espaces de discussion :</li> <li>- Centration de la discussion sur l'activité</li> <li>- Perception d'écoute, dialogue, proximité physique et fonctionnelle du manager</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<p><b>Espaces de discussion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Régulations collectives, communication, supports techniques, etc. (ou pas)</li> <li>- Proximité physique et fonctionnelle ;</li> <li>- Temps pour s'engager dans les discussions, etc.</li> <li>- Modes d'exécution de la tâche de l'équipe : Collaboration, Coopération, Aide et entraide.</li> <li>- Les règles du collectif : Règles sociales, Règles langagières, Règles techniques, Règles éthiques</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<p><b>Conditions de travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes-ressources,</li> <li>- Demandes-contrôle</li> <li>- Soutien, déséquilibre</li> <li>- Efforts-récompense</li> </ul> <p><b>Développement du métier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation du travail et reconnaissance :</li> <li>- Pouvoir et prise de décision</li> <li>- Apprentissage professionnel et - Développement de compétence</li> </ul> <p><b>Des aspects émotionnels au travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance</li> <li>- Régulation émotionnelle : partage social des émotions</li> <li>- Etc.</li> </ul>

### **1.3. Conclusion : l'un des enjeux de la question des rapports entre travail et santé est de réintroduire l'affectivité dans la culture organisationnelle**

Ce chapitre nous a aidés à savoir comment bien commencer notre travail de thèse. Les lectures faites sur la question des rapports travail-santé ont révélé que l'engagement de l'entreprise dans la prévention de la santé est associé aux valeurs organisationnelles et à celles des dirigeants. Il nous est apparu que lorsque les valeurs organisationnelles reflètent les limites des dirigeants de considérer la fonction sociale des entreprises et la nécessité de faire un travail bien fait, la culture organisationnelle devient dangereuse pour la santé des individus. Pour essayer de dépasser ces barrières, nous pensons qu'il faut qu'ils comprennent que donner la parole aux salariés et partager le pouvoir de délibération sur le travail avec eux est avantageux en résultats économiques. Ce qui n'est pas facile, ni toujours faisable, d'où la question de départ de savoir si l'entreprise pourrait être vue comme un lieu de développement de la santé. Si oui, comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle pourrait être utile pour protéger la santé mentale des individus.

La recherche de la littérature nous a permis de constater également que la culture organisationnelle et la santé mentale au travail demeuraient ignorées. Aussi, que le concept de culture organisationnelle n'est pas opérant pour construire des liens entre la culture et les états affectifs de bien-être/souffrance chez un individu. Nous avons conclu dès lors sur la nécessité de la mise en place de l'affectivité institutionnelle pour enrichir le concept de culture organisationnelle. Par cette problématique, la question de départ s'est transformée en question de recherche, par la contribution de cette dimension pour faire les rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail.

Ce chapitre nous a amenés aussi à aborder la proposition de cette approche pour apporter la possibilité des interventions multiniveaux (organisationnel, managérial, collective, individuel) pour accroître les rapports travail-santé. Nous avons fini ce chapitre en exposant le sens de la santé dans cette approche. Ici, la santé est principalement définie dans ses dimensions individuelles en termes de conséquences. Mais il est possible d'envisager aussi la santé comme un déterminant de la culture organisationnelle, comme le résultat de l'impact d'une culture de l'activité collective sur l'institutionnalisation d'espaces de discussion et, en conséquence, dans l'émergence de l'activité collective. Le sens de la santé porté par cette approche relève alors des processus conduisant à la santé individuelle et à la dynamique de l'interaction des valeurs, des croyances et des pratiques du collectif. En bref, ce qui lie, à notre sens, la culture de l'activité collective et la santé est l'institutionnalisation d'espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques.

# **Chapitre 2 - Culture organisationnelle et affectivité, quelles possibilités d'une entreprise plus humaine des ressources ?**

Le but principal de ce chapitre est de proposer une revue de la littérature sur la culture organisationnelle et sur l'affectivité, afin d'approfondir les connaissances sur ces thèmes. Nous pensons que ce travail est important, car il contribue à éclairer les apports, les limites de la littérature, ainsi que de nouvelles pistes d'action pour soutenir notre proposition d'une approche macro/micro de la prévention, axée sur le rôle joué par l'affectivité dans l'orientation d'action éthique-politique dans l'entreprise. Il est organisé en cinq sections.

Dans un premier temps, nous trouvons important de distinguer institution et organisation, car il peut y avoir confusion entre ces termes lorsque l'on se réfère à une entreprise.

Dans un deuxième temps, nous présentons la manière dont la culture organisationnelle est définie dans la littérature. Nous faisons référence aux différents courants sur le concept de culture organisationnelle et nous illustrons plusieurs acceptions de cette dimension. Nous décrivons également ses distinctions avec le concept de climat organisationnel. D'ailleurs, nous montrons les principaux modèles d'intervention en culture organisationnelle. Le recensement et la mise en relief de ces connaissances nous ont permis de définir les apports et les limites du concept de culture organisationnelle en relation avec la prévention de la santé psychique au travail.

Nous faisons ensuite le point sur la définition de l'affectivité. Nous aborderons la conception de Spinoza, passant rapidement sur la relation entre raison et affectivité selon les principaux philosophes de l'Antiquité ainsi que de la contemporanéité. Ensuite, nous examinerons la conception de l'affectivité dans la psychologie historique culturelle développée par Vygotsky et revisitée par Clot, pour présenter le sens de cette dimension dans notre travail.

Dans un quatrième temps, nous présentons notre critique du concept de culture organisationnelle dans ses rapports avec la prévention de la santé, par le prisme des liens entre affectivité et activité. Nous montrons aussi les différents éléments et les conditions à retenir pour rendre compte de ces explications.

Dans la cinquième section, nous présentons les nouvelles perspectives théoriques permettant de réaliser des liens entre culture organisationnelle et santé au travail. En

conséquence, nous concluons ce chapitre par la confirmation de l'utilité et de l'importance de la notion d'affectivité institutionnelle pour enrichir le concept de culture organisationnelle

## 2.1. L'entreprise comme institution sociale

Dans cette première section, nous présentons la vision de l'entreprise comme une « institution sociale » (Sainsaulieu, 1997) sur laquelle reposent les bases de notre proposition d'une approche du changement institutionnel, visant la prévention de la santé mentale au travail, vers l'approche de l'affectivité institutionnelle.

Le terme *institution* recouvre deux conceptions. La première se réfère à l'institution comme forme sociale établie – l'*institué*. La deuxième renvoie aux processus de changements de formes institutionnels, de changements de contenus et de mécanismes de l'institutionnalisation, sur lesquels une société compte aussi pour s'organiser – l'*instituant* (Remi Hess, 2007). Selon l'auteur, la première s'appuie sur les traditions juridique et sociologique. Dans cette perspective, les institutions sont des phénomènes sociaux, collectifs et impersonnels qui présentent constance, continuation et stabilisation (Durkheim, 1895). En effet, dans la tradition durkheimienne l'institution s'associe à tout « fait social stabilisé », lorsqu'elle est organisée, dès qu'elle s'impose aux individus d'une génération à l'autre (Dubet, 2002). Dans cette approche, « la notion d'institution devient un équivalent général de la culture et de la vie sociale » (*ibid.*, p. 22). D'autre part, le changement institutionnel se produit uniquement par des changements externes, comme les transformations économiques, politiques, démographiques, les tensions inter-sociétales, etc. (Durkheim, 1895). Ainsi vue, l'institution est l'expression et la garantie de l'ordre social supérieur aux individus et aux groupes, donc capable d'assurer la cohésion sociale et la pérennité de la société. Il s'agit des normes (juridiques), obligations de comportement et des groupes organisés au sein desquels sont exécutés les processus d'apprentissage et de socialisation.

Hauriou (1856-1929) a formulé une distinction qui oppose les institutions « inertes » (catégorie des choses, la côte dure de l'institution) aux institutions « vivantes » (la nature corporative, logo personnalisé). Autrement dit, il s'agit de la relation dialectique entre l'institué et l'instituant (Castoriadis, 1975). Le premier correspond à ce qui est déjà donné, ce qui cherche à se maintenir. Mais dans les institutions, des forces sont en jeu, des processus se déroulent, pouvant générer des tensions ou des rires, des crises ou des opportunités, des résistances ou des engagements, des contradictions ou des congruences. Des faits et des histoires se déroulent. Des valeurs s'y actualisent et soutiennent les affaires parfois collectives et individuelles. Ainsi, il y a le contexte culturel, le développement social-historique des individus. Les groupes sociaux ne peuvent pas se séparer de leurs bases historiques et inversement (Castoriadis, 1999). Leurs mouvements, leurs dynamiques, leurs interactions, des choses que les individus essaient de saisir pour mieux vivre au sein des groupes – ces éléments les aident à réaliser une action, une idée,

un projet de transformation. Ce côté vivant des groupes, c'est l'*instituant*. Celui-ci est une force de subversion, une énergie sociale de changement (Rémi Hesse, 1997).

Ainsi, l'institution est la relation dialectique entre l'institutionnalisation et la désinstitutionnalisation (Berger & Luckmann, 1986). Une telle relation est animée par des acteurs eux-mêmes institués et instituant (Castoriadis, 1975). Selon Lhuilier (2014, p. 24) : « La dialectique oppose un ordre établi (qui définit par exemple ce que doivent être le soin, l'éducation, la production d'objets ou de services, ce que les analystes institutionnels désignent par "tâche primaire") et l'ensemble des formes de résistance et d'innovation. Forme de normativité en somme, c'est-à-dire capacité d'instituer de nouvelles règles dans le jeu fixé par les règles sociales existantes ». Le conflit entre l'institué et l'instituant fait notamment partie du processus de l'institutionnalisation (Louran, 1969). En ce sens, l'institution est définie comme le produit d'une confrontation permanente entre ce qui est déjà donné et les forces de résistances et de changement. Tous ces éléments conflictuels sont pourtant complémentaires dans le quotidien des institutions. En conséquence, **l'institution a une fonction psychologique et les psychosociologues ont toujours été intéressés par l'étude précise de la façon dont l'institution influe sur la production des comportements** (Bleger, 1970 ; Castoriadis, 1975 ; Enriquez, 1992 ; Lapassade, 1974 ; Kaes, 2003 ; Reynaud, 1998 ; Rouchy, 1999). **Le développement psychologique au travail (Clot, 2008)** est mobilisé par l'âme de l'entreprise : le fait institutionnel (Ardoino, 1966, Sainsaulieu, 1997). Alors l'institution « n'est pas seulement un système de règles et de normes qui dictent ce que doit être le travail, ses finalités, ses obligations. Elle est aussi le processus même de la définition de ce système » (Lhuilier, 2014, p. 24).

Il y a lieu de rappeler que le travail est une institution. Il est une formation de la société et de la culture, un fait dont ses multiples variantes sont issues, ce qui entraîne la violence des discussions sur ce qu'est et ce que n'est pas le travail. Sous différentes formes, et donc non réductibles à la forme de prestations versées inscrites dans les dispositions légales, cette institution encadre et régleme les activités productives. Elle se substitue à un troisième terme abstrait, qui sert de médiateur aux relations, tout en les régulant. Elle guide les pratiques, dans la mesure où il s'agit du code de référence dans lequel le sens de la pratique professionnelle (*praxis*) est élaboré. Dans ce cas, l'auteur considère que la *praxis* est structurée par l'institution. De ce point de vue, l'institution travail en tant qu'activité sociale est aussi le résultat de la production culturelle et pas seulement de ce qui est prescrit aux travailleurs : « La conception de l'institution réduite à l'institué en fait une superstructure au service d'un ordre social, voire au service de la domination des dominants. Or l'institution est en fait toujours travaillée par l'instituant, par une remise en cause des règles contradictoires auxquelles le sujet est soumis et par leur mise à l'épreuve dans la praxis » (*ibid.*). Trop figée, l'institution devient un objet sans vie. Trop effervescente, elle serait sans forme, sans cadre.

Depuis les années 1970, Sainsaulieu a toujours considéré l'entreprise comme un espace d'apprentissage culturel, comme une véritable institution, lieu de socialisation et d'intégration des individus. **Le problème du changement institutionnel dans notre étude ne peut faire l'économie d'une recherche sur l'influence de la culture**



**d'entreprise sur le développement des situations collectives qui favorisent ces processus dans les rapports de travail quotidiens.** Les travaux de recherche dans le champ de la psychologie historique-culturelle montrent le rôle joué par l'affectivité dans la constitution de l'appareil psychique, ainsi que la dynamique des relations entre le social et la culture dans la formation de l'identité. Dans l'entreprise, le travail participe du processus de formation identitaire dans la mesure où il sert de repère pour estimer l'importance du travailleur. En effet, la valeur d'un individu émerge de lui-même et des images de lui-même qu'il reçoit des autres au sein des processus interactifs au milieu du travail. L'ensemble des émotions, valeurs et croyances partagées au niveau des rapports sociaux contribue à la constitution d'identités communautaires et professionnelles. **Les rapports hiérarchiques sont notamment porteurs d'un travail d'analyse des représentations, dès lors qu'ils favorisent des processus de formation identitaire (Sainsaulieu, 1985, 1997).**

Durkheim (1983) comprend l'identité comme résultant du sentiment d'appartenance à une profession socialement nécessaire, d'un large processus de socialisation et de l'utilisation d'un langage particulier, le tout aménageant un lieu social bien défini. Dans la lignée fonctionnaliste des professions établie par Durkheim, Sainsaulieu accordait à toutes les institutions le rôle principal de favoriser cette socialisation, contrairement à la vision économique de Taylor (Alter & Laville, 2004). Pour lui, l'entreprise (publique, privée, association) est une institution intermédiaire entre les institutions primaires (famille, systèmes éducatifs, institutions sociopolitiques qui matérialisent la démocratie et la gouvernance dans la société) et elle fait, ainsi, le lien entre la société et l'individu. En ce sens, elle n'est pas seulement une organisation qui optimise des ressources pour une production, mais plutôt un lieu de changement de la société. Ainsi, les travaux de Sainsaulieu (1977) poussent à comprendre l'entreprise et les collectifs qui la composent à partir du phénomène identitaire. En effet, un individu vit dans plusieurs groupes sociaux (famille, groupe professionnel, entreprise, religion, parti politique, etc.) et sa socialisation dans une entreprise lui donne accès à d'autres informations culturelles par lesquelles il va se créer une identité qui guidera ses comportements et notamment ceux en relation avec les rapports sociaux et le changement.

Notre étude s'appuie sur la conception de l'institution issue d'une approche renouvelée de la sociologie qui aborde cette dimension de manière « multiscalaire » et « pluraliste », comme un dispositif fondamentalement politique soumis à des tensions et une pluralité normative (Demailly *et al.*, 2019). Il est soutenu par cette nature politique de l'institution dans les sociétés contemporaines qui privilégie « la mise en forme et l'encadrement des rapports sociaux par le pouvoir politique » (Bonny, 2012, p. 12). L'auteur définit le pouvoir politique comme la « capacité d'institutionnaliser » (*ibid.*). En effet, cette approche considère la caractéristique fragmentée et complexe des sociétés contemporaines (Giddens, 2012 ; Dubet & Martucelli, 1996), prenant en compte leur pluralisme normatif et axiologique, notamment associé à une individuation progressive des sociétés occidentales contemporaines (Lash, 2018). Ce pluralisme normatif et cette complexité sont associés aux changements structurels de longue durée, comme la globalisation des rapports sociaux du capitalisme, la montée des régimes politiques

libéraux, une vision du monde ancrée dans la rationalisation et la domination. Ils favorisent la diversité des règles et arrangements institutionnels, les incohérences et conflits sur leurs orientations, la variation de leurs interprétations et de leur pratique de façon effective (Hughes, 1996).

Il y a lieu de noter que les organisations ne sont pas nécessairement des institutions et toutes les institutions ne sont pas obligatoirement des organisations. Dans notre étude nous comprenons le terme « entreprise » au sens de Sainsaulieu (1997), qui s'entend comme une institution culturelle qui s'exprime à travers la réunification des structures de travail. Ainsi, toute entreprise participant à notre étude est donc à la fois une institution et une organisation : elle a une dimension institutionnelle (valeurs, croyances, politiques, stratégies, normes, lois, etc.) et une dimension organisationnelle (infrastructures, ressources matérielles, ensemble d'êtres humains, stratification fonctionnelle, etc.) qui ne doivent pas être confondues. Avec les « règles du jeu » de leur dimension institutionnelle, ces entreprises impactent les perceptions, les décisions et les actions de ceux qui les intègrent et de la majorité des acteurs sociaux dans le contexte dans lequel elles opèrent. Avec leur dimension organisationnelle, elles développent des moyens et des produits importants sur lesquels les sociétés comptent pour promouvoir, maintenir et transformer leur processus de développement.

## 2.2. Précisions sur la définition de culture organisationnelle

Dans cette section nous montrons la façon dont la culture organisationnelle est définie par les grandes écoles dans ce domaine. Nous illustrons plusieurs acceptions de cette dimension et nous présentons ses distinctions avec le concept de climat organisationnel, pour présenter et analyser de façon critique les principales études de la culture organisationnelle dans leurs liens avec la santé au travail.

### 2.2.1. Les fondements théoriques de définition de la culture organisationnelle

La façon de concevoir le concept de la culture organisationnelle varie selon les écoles et les tendances. Pour Sackman (1991), il existe cinq grandes approches anthropologiques qui exemplifient la diversité des courants empruntés par la culture organisationnelle dans plusieurs travaux ou approches de management : les théories de l'évolution culturelle, celles du particularisme culturel, le fonctionnalisme, le matérialisme culturel et l'idéalisme culturel qui est relié aux écoles symbolique, cognitive et structuraliste. Parmi elles, nous présentons deux approches qui selon Allaire et Firsirotu (1988) sont celles qui se reflèteraient le plus dans les différentes recherches : le courant symbolique et le courant fonctionnaliste.

#### 2.2.1.1. Le courant symbolique

Selon cette approche idéationnelle, l'organisation est une construction sociale (Albrow, 1980). La culture organisationnelle est donc un système d'idées accompli des visions du monde, considérée comme une entité abstraite, un élément de l'esprit qui « ...n'appartient pas au monde matériel puisque ce n'est pas un objet que nous pouvons voir, toucher, flairer, goûter ou, d'une manière générale, percevoir par les sens. Elle appartient à l'univers des objets imaginés » (Taylor, 1993, p. 52). Ce courant met l'accent sur les racines anthropologiques de la culture. Selon les tenants de cette approche, l'organisation « est » une culture (Brunet et Savoie, 2000 ; Smircich, 1983). Cette conception trouve son support dans le fait que les individus vivent dans une société organisationnelle, c'est-à-dire que le quotidien du travail est imprégné de croyances, routines et rituels qui la caractérisent comme différente d'une société plus traditionnelle.

Ceci permet d'affirmer que les organisations d'une certaine institution comme Toyota par exemple, même si elles sont situées en différents points géographiques et avec des réalités distinctes, partagent des spécificités de sociétés du type organisationnel (Silva et Zanelli, 2004). En effet, le travail des individus de cette institution diffère des activités et des expériences des individus insérés dans des systèmes artisanaux ou domestiques de production, comme c'est le cas des tribus indigènes Yanomamis au Brésil. En ce sens, il existait une identification plus accentuée entre les « modes considérés

corrects de sentir, penser et agir » entre les travailleurs industriels de Toyota qui travaillent dans différents pays qu'entre les Indiens. L'environnement social et l'individu ne peuvent être séparés l'un de l'autre et les collectivités sont comprises comme des processus permettant aux membres de produire une culture (Thompson, 1980). Ainsi, la culture est admise comme une entité qui transcende l'individu ou le groupe pour être une construction collective (Thompson, 1980). La réalité sociale produite par la collectivité influence le comportement des individus. Par une voie d'influence mutuelle, les membres des systèmes sociaux sont à la fois acteurs et sujets de cet environnement social (Giddens, 1979 ; Riley, 1983). Dans ce sens, la construction et le maintien de la culture présupposent un niveau minimum de partage de la réalité sociale (Berger et Luckmann, 1985).

Pour les anthropologues symbolistes, cette approche est la plus adéquate pour analyser le processus de socialisation, la mobilisation de changements, les comportements, attentes et exigences sociales. Pour eux, la culture doit être étudiée par une approche qualitative de recherche et il convient d'interpréter leurs symboles, de considérer des éléments singuliers, voire idiosyncrasiques de l'organisation pour comprendre leurs conséquences sur la vie des individus (Geertz, 1973 ; Smircich, 1983). Ce courant constitue une référence théorique qui permet de comprendre la façon dont les individus interprètent les objets et les autres personnes avec lesquelles ils interagissent, et la façon dont un tel processus d'interprétation conduit le comportement individuel en situations spécifiques (Carvalho *et al.*, 2010).

#### 2.2.1.2. Le courant fonctionnaliste

Les fonctionnalistes considèrent la culture comme un système socioculturel composé d'artefacts qui manifestent des valeurs et des croyances communes. Pour eux, l'organisation « a » une culture (Savoie et Brunet, 2000). Cette approche trouve son support dans les perspectives dans lesquelles la fonction principale des aspects culturels est celle de promouvoir l'adaptation de l'organisation, dans l'ambiance interne (des aspects socio-émotionnels des membres du groupe) comme externe (relation de l'entreprise avec l'ambiance externe). Dans ce sens, la culture constitue une variable dans les modes et *statuts* conférés à la structure, procédures, technologie, etc.

La culture existe par l'expression de ses composants sur lesquels les dirigeants peuvent avoir une emprise pour susciter telle ou telle conduite. À cet égard, la culture peut être manipulée (Pfeffer, 1981). Cette approche affirme l'existence d'une forte relation d'interdépendance entre l'organisation et l'environnement dans lequel la culture joue un rôle important. L'organisation est donc vue comme un système qui a des buts (Parsons, 1960), des intentions (Bernard, 1938), des besoins (Selzinck, 1957) et qui est infiltré par des valeurs du système social environnant (Allaire & Firsirotu, 1988). Ainsi, on considère également que la culture est une variable externe, qu'elle est liée au contexte national ou sectoriel. Néanmoins, cette infiltration des valeurs sociétales n'empêche pas le développement d'autres valeurs particulières à l'organisation (Selzinck, 1957 ; Rhenman, 1973). C'est ainsi que les fonctionnalistes pensent qu'en dépit de son

adaptation dans la société, l'organisation est imprégnée par l'histoire et les valeurs des dirigeants qui lui attribuent une culture spécifique (Allaire & Firsirotu, 1988). D'ailleurs, ils postulent que la culture contribue à l'équilibre de l'ensemble organisationnel et à son efficacité.

Nous voyons donc qu'il n'existe pas un consensus ou une hégémonie pour étudier la culture organisationnelle. Il n'existe pas une approche qui soit meilleure ou plus correcte que d'autres. Chacune présente une compréhension spécifique de la culture, de l'organisation et de l'être humain (ontologique, épistémologique et de nature humaine). Par conséquent, chaque approche privilégie des méthodes et des techniques de recherche considérées comme correspondant davantage avec ses présuppositions.

### 2.2.2. Différences entre climat et culture organisationnelle

Alors que la culture organisationnelle est fortement axée sur des valeurs, normes et croyances, le climat organisationnel est l'ensemble des perceptions et des expériences en jeu dans l'environnement de travail (Brunet et Savoie, 2000). En fait, plusieurs définitions ont été formulées sur le climat organisationnel (Ashkanasy *et al.*, 2000 ; Moran & Volkwein, 1992 ; Schneider, 1990) et bien qu'il n'existe pas un consensus conceptuel, ces chercheurs s'accordent par rapport à certaines caractéristiques qui décrivent ce construit : il s'agit d'une construction dynamique qui peut changer au fil du temps, qui est perçue et partagée entre les membres de l'organisation, qui se compose de perceptions globales de l'organisation où émergent des interactions sociales et des relations des individus avec les structures et les processus organisationnels. Ces perceptions renvoient à des descriptions plutôt qu'à des analyses des conditions environnementales, le construit de climat est multidimensionnel, le climat peut potentiellement influencer le comportement d'un individu.

Moran et Volkwein (1992) comprennent le climat organisationnel comme « une caractéristique relativement permanente de l'organisation qui le distingue d'une autre organisation : (a) il inclut les perceptions collectives des membres à propos de leur organisation au regard des dimensions comme l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la reconnaissance, l'innovation et l'équité ; (b) il est produit par l'interaction des membres ; (c) il sert de base pour interpréter la situation ; (d) il reflète les normes, valeurs et attitudes qui prévalaient dans la culture de l'organisation et (e) agit comme source d'influence sur le modelage du comportement » (p. 20). Nous observons que l'accentuation de cette définition est faite sur les perceptions, les sentiments et les attitudes partagés par les membres de l'organisation qui reflètent les caractéristiques de sa culture. De façon semblable, Pritchard et Karasick (1973) voient le climat comme des perceptions des individus par rapport à leur environnement de travail : « Le climat organisationnel est une qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation a) qui résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation, plus spécifiquement des cadres supérieurs ; b) qui est perçue par les membres de l'organisation ; c) qui influence leurs comportements ; et d) qui oriente les

activités » (Pritchard et Krasicki, *in* James et Jones, 1974, p. 126). Aussi, Gadbois (1974) souligne l'aspect perceptif et subjectif du climat et son impact sur les actions individuelles et la performance. Roy (1989), à son tour, décrit le climat comme une caractéristique de l'organisation qui favorise la compréhension du lien individu-organisation et qui peut être mesurée par la perception de la majorité des membres de l'organisation quant à la façon dont ils sont gérés.

Si on fait attention à la définition de Schneider (1975, 1990), pour qui le climat est un système normatif qui guide les comportements des individus, le climat se présente comme une dimension semblable à la culture organisationnelle dans le sens où les deux concepts essaient d'expliquer des pratiques organisationnelles qui influent sur les comportements des individus (Reichers et Schneider, 1990). Cependant, les deux sont entièrement différents (Brunet et Savoie, 2000). Morin *et al.*, (1994) montrent que si le climat peut influencer l'action des individus et guider leurs comportements vers la performance organisationnelle, il représente toutefois une composante de l'efficacité organisationnelle. Différemment, la culture d'organisation n'est pas une composante de cette efficacité, mais préférablement un aspect déterminant. La culture organisationnelle est déterminante du climat organisationnel (Schein, 1985). Notamment, selon l'auteur, il s'agit des artefacts visibles de la culture qui font référence à la façon dont l'encadrement fixe des croyances, des valeurs et suppositions (2004). En bref, climat et culture se présentent donc comme complémentaires dans la compréhension de l'organisation, y compris dans notre thèse.

### 2.2.3. Définition du concept de culture organisationnelle et les valeurs comme éléments centraux

Le concept de culture organisationnelle tire ses racines de l'anthropologie, mais trouve évidemment des interfaces avec la sociologie et la psychologie. Notamment, le concept de culture a été transféré pour les organisations au milieu des années 1930, par les études de Hawthorne (Trice et Beyer, 1994) dans la Western Electric Company. Bien que le terme « culture dirigée aux études organisationnelles » soit seulement apparu à partir du livre d'Elliot Jaques (1951), intitulé *The Changing Culture of a Factory*, c'est à partir de la décennie de 1980 que la question culturelle a gagné plus de place dans les études organisationnelles. En effet, l'amplitude des multinationales dans le monde a amené plusieurs chercheurs à établir des rapports entre phénomènes psychosociaux, culture organisationnelle et management. Les pionniers dans cette matière sont Ouchi (1981), Peters et Waterman (1982), Schein (1985), Hofstede (1981) et Cameron et Quinn (1998). Les croissants déplacements de pouvoir dans la société industrielle et postindustrielle, ainsi que les redéfinitions géopolitiques de la planète dans les deux dernières décennies du siècle passé représentent d'autres justifications de l'intérêt croissant pour les études de la culture organisationnelle (Martinez, 2009 ; Santos et Gonçalves, 2010). Il faut noter que l'introduction du terme culture dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations doit être attribuée à Andrew M. Pettigrew, lors

de la publication *On Studying Organisational Cultures* dans le magazine *Administrative Science Quarterly*, en 1979. Selon l'auteur, la culture constitue un ensemble de significations partagées qui influence les pensées, les sentiments et, surtout, les comportements des membres d'une communauté organisationnelle (Zanelli *et al.*, 2014).  
Des valeurs comme éléments centraux de la culture organisationnelle

Il existe plusieurs définitions de la culture organisationnelle et la majorité des approches met les valeurs au cœur de ce concept (Barley *et al.*, 1988 ; Deal et Kennedy, 1982 ; McDonald et Gandz, 1992 ; Peters et Waterman, 1982 ; Schein, 1985, 1992). En général, les valeurs guident des comportements qui sont considérés comme appropriés tant par les membres que pour les activités et fonctions de l'entreprise. Les valeurs produisent des justifications complexes et généralisées sur ce qui est considéré adéquat et accepté. Elles représentent donc les grands principes qui guident la vision, la mission et les objectifs organisationnels : « les valeurs sont principes ou critères, à partir desquels sélections, options et évaluations sont faites par les humains. Ils orientent les perceptions, comme filtres inducteurs de ce qui est capté (c'est à dire, une partie d'éléments de la réalité est écarté) et interprété, pour résulter dans ce qui est classifié comme bien, male, beau ou mauvais, mieux ou pire, juste ou injuste, correct ou incorrect » (Silva *et al.*, 2014, p. 507).

La caractéristique psychosociale des valeurs est sans équivoque (Cameron et Quinn, 1998). Dans la mesure où elles influencent des comportements individuels et collectifs, elles se construisent socialement. Dans ce sens, elles sont conséquence et font partie de la socialisation organisationnelle, pourtant elles se constituent en un phénomène intersubjectif. C'est pourquoi les valeurs sont en même temps productrices et produits du système. Elles émergent de l'histoire de l'entreprise. Les trajectoires collectives, les parcours des individus et les décisions organisationnelles qui orientent la conduite de l'entreprise marquent les caractéristiques de la culture et elle passe à être vue comme quelque chose unique. Sa gestion n'est pas facile, parce qu'il ne s'agit pas d'un programme de transformation au service des cadres pressés et utilitaristes (*ibid.*). En effet, un système de valeurs se forme quand plusieurs valeurs clés correspondant à des comportements acceptés sont adoptées et partagées par tous les membres de l'organisation (Weiner, 1988). Certes, pour garantir l'adhésion des travailleurs à ses valeurs, l'entreprise doit les communiquer, mais elles doivent être vécues au quotidien et il doit y avoir des manifestations réitérées pour qu'elles existent. D'ailleurs, les comportements des dirigeants doivent être en syntonie avec les valeurs qui sont prônées (Blanchard et O'Conner, 1997).

Les attitudes et les comportements sont influencés par plusieurs facteurs, mais les valeurs s'avèrent essentielles dans la production des modes d'agir, de penser et sentir des individus, car elles sont fondamentales et inhérentes à la nature humaine (Finegan, 2000). Dans ce sens, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que les valeurs organisationnelles ont un impact profond sur ces comportements et attitudes, soit individuels, soit collectifs. Ainsi, dans la mesure où ces valeurs sont partagées, elles entraînent la formation d'attentes sociales et de normes (Chatman, 1989 ; O'Reilly *et al.*, 1991 ; O'Reilly et Chatman, 1996). De nombreuses études ont d'ailleurs confirmé l'existence de liens entre

les valeurs organisationnelles et l'engagement organisationnel (Finegan, 2000 ; McKinnon *et al.*, 2003 ; Lok et Crawford, 1999, 2004 ; Silverthorne, 2004), le modèle de management (Bitici *et al.*, 2004), la motivation (Applebaum *et al.*, 2004), la satisfaction au travail (McKinnon *et al.*, 2003 ; Lok et Crawford, 1999, 2004 ; Lund, 2003), l'intention de quitter l'organisation (Carmeli, 2005 ; Lund, 2003 ; Ostroff *et al.*, 2005) ainsi que la propension à rester dans l'organisation et le partage de l'information (McKinnon *et al.*, 2003). D'autres travaux ont fait des rapports entre les critères financiers d'efficacité organisationnelle et la culture organisationnelle (Gregory *et al.*, 2009 ; Kotrba *et al.*, 2012, Lee & Yu, 2004), l'atteinte des objectifs organisationnels (Xenikou & Simosi, 2006) et la satisfaction de la clientèle (Gillepsie *et al.*, 2008).

Si les valeurs de la culture des entreprises ont un impact réel sur leur mode de fonctionnement, elles pourraient aussi influencer le niveau de la santé mentale au travail par la médiation de leur impact sur l'organisation du travail. Le pouvoir d'agir, par exemple, est une caractéristique de l'activité collective, et serait fonction d'une culture organisationnelle qui aligne la valeur de la reconnaissance du métier à la participation et donc à la discussion collective autour du travail. Nous voyons donc la possibilité d'intégrer la notion de culture organisationnelle aux approches de la santé mentale au travail. Cet exercice d'intégration et de développement théorique pour faire les rapports entre culture et santé pourrait cependant devenir risqué si nous partions d'un vaste éventail de valeurs. En effet, comme les adjectifs dans un idiome, il existe assez de types de valeurs. Le recours à une typologie du concept de culture organisationnelle, qui soutend un ensemble de valeurs, se montre donc importante comme une étape préliminaire à cette tâche de construction. Nous sommes intéressés, notamment, par des valeurs humaines ou éthiques qui correspondent à une culture de type « groupal » (Quinn & Rohrbaugh, 1983), ou pour mieux dire, vers le collectif de travail.

## 2.2.4. Description les principaux modèles d'analyse de la culture organisationnelle

Dans cette section, nous présentons les principales théories de la culture organisationnelle et, dans la séquence, une critique de ces théories par rapport aux éléments à retenir, limites à surmonter et nouvelles pistes d'action de construction des liens entre culture organisationnelle et santé au travail.

### 2.2.4.1. L'approche sociotechnique d'Elliott Jaques

Dans les années 1950, au Royaume-Uni, l'approche sociotechnique est née en réaction à l'École des relations humaines. Emery et Trist (1960) sont ses principaux représentants. Cette approche a jeté les bases de la théorie de la culture organisationnelle. Notamment, dans le Tavistock Institute, Elliott Jaques (1951) fut le premier chercheur à utiliser le terme culture pour comprendre une organisation. Dans son ouvrage *The Changing Culture of a Factory* (1951), il fait la distinction entre trois aspects pour analyser une entreprise :



- La structure sociale (hiérarchie, système consultatif, système de promotion, etc.) ;
- La culture organisationnelle (valeurs, symboles, coutumes, etc.) ;
- La personnalité de l'entreprise (attitudes, comportements et actions des individus).

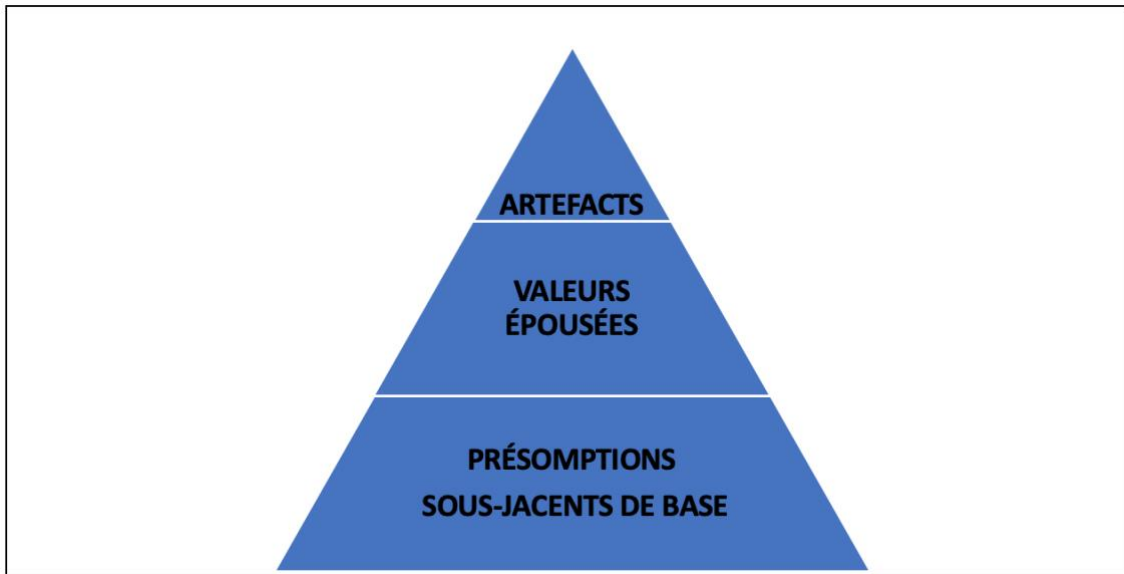
À partir de ces trois éléments, il résume le caractère essentiel de la culture d'une organisation et il défend que la résolution des problèmes doit être faite à partir des interventions à la fois sur le système technique (l'ensemble des procédures, des outils, etc.) et sur le système social (les relations de travail, le soutien social) (Emery & Trist, 1990). Ce modèle intégratif et multidimensionnel introduit plusieurs innovations sur la façon d'organiser le travail, que ce soit au niveau des équipes de travail ou au niveau du développement de l'organisation comme un tout.

Selon Sarnin (1997), plusieurs indicateurs (absentéisme, accidents et incidents au travail, rotation du personnel, productivité, non qualité, etc.) couramment utilisés dans les grandes organisations (Volvo en Suède, Canson ou Renault en France, etc.) sont devenus des références d'organisation du travail pour les managers de ressources humaines et les psychologues du travail. Ces indicateurs qui sont basés sur les comportements de la main-d'œuvre, renseignent en effet, plus ou moins directement, sur la situation du système social et les failles du système technique. Le fondement de l'analyse sociotechnique est basé sur l'examen d'un événement précis ou d'un problème précis. Il n'y a pas en effet, dans ce courant, une « meilleure » manière d'organiser le travail. Les problèmes révélés par ces indicateurs contribuent à réaliser une analyse fine de l'organisation du travail et à développer des propositions telles que : la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, des équipes autonomes, participation, formation des travailleurs, etc. Nous retenons de cette école **l'effort d'introduire une éthique dans l'entreprise**. Notamment, sa préoccupation de l'analyse de l'impact de la culture sur la qualité du système technique-social.

#### 2.2.4.2. L'approche du développement organisationnel d'Edgar Schein

L'approche du développement organisationnel (DO) d'Edgar Schein a contribué à approfondir et à développer le concept de culture organisationnelle. Elle a exercé un rôle capital dans l'élaboration de la structure théorique de l'intervention de conseil dans les organisations. Partant des travaux sur le concept de système sociotechnique du Tavistock Institute, Schein a trouvé les éléments de base pour développer les principaux concepts de son œuvre, par l'entremise de plusieurs travaux de recherche (1968, 1975, 1978, 1985, 1987, 1990, 1992, 1996, 2006), appelés « culture organisationnelle », « ancres de carrière » et « consultation de processus ». La culture organisationnelle a été particulièrement mise en valeur dans son ouvrage incontournable *The Corporate Culture Survival Guide* (2001), où l'auteur a présenté la culture selon trois niveaux : 1. À la surface, les artefacts. 2. Au centre, les valeurs et les normes de comportement. 3. Au niveau inférieur, des croyances et des hypothèses fondamentales. Figure 2-1.

Figure 2-1. Modèle de Culture Organisationnelle de Schein (2001, 2009)  
Source : adapté de Schein (1985)



Le niveau superficiel est constitué des **artefacts**, lesquels sont des indicateurs visibles, tangibles qui accèdent aux sédiments de la culture organisationnelle (les comportements, les structures organisationnelles, les processus et technologies). Néanmoins, s'ils sont des créations visibles, ils sont difficiles à déchiffrer. Au milieu, les **valeurs** définissent ce à quoi les individus accordent de l'importance pour analyser ce qui est juste ou ne l'est pas. Ce niveau apporte aussi les normes de comportement concernant ces valeurs implicites qui permettent d'évaluer des comportements qui sont acceptés et essentiellement significatifs, ce qui est attendu dans des contextes divers et multiples. Schein nomme donc « valeurs épousées » l'ensemble des valeurs et des normes qui après être passées par le processus de confrontation viennent à faire partie de la culture. L'institutionnalisation de ces valeurs a pour rôle de transmettre l'idéologie de l'organisation. À son tour, cette idéologie se manifeste par des dispositifs symboliques (mythes, rituels, histoires, langage, etc.) et à travers les stratégies, objectifs et philosophies organisationnels, ainsi que leurs respectives justifications. Notamment, l'essence même de la culture organisationnelle correspond à son niveau le plus profond : ce sont les présomptions sous-jacentes de base qui sont apprises ensemble, qui sont partagés et enseignées aux nouveaux membres de l'organisation comme étant correctes, au fur et à mesure que l'organisation continue à progresser. Ces hypothèses fondamentales soutiennent et maintiennent donc les valeurs épousées dans l'entreprise. Ces valeurs vont pousser la création des artefacts qui représentent l'expression visible de la culture organisationnelle.

Ainsi, grâce à ces trois niveaux, la culture organisationnelle peut être transmise et véhiculer un sens d'identité pour les membres de la culture et guider leurs comportements (Deal et Kennedy, 1982 ; Ouchi, 1981 ; Peters et Waterman, 1982 ; Pfeffer, 1981). En bref, chez Schein la culture organisationnelle est « un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont

été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective » (Schein, 1984, p. 3). À partir de cette définition, l'auteur démontre que « la culture est une macro-compétence, l'ensemble des compétences clés spécifiques à l'entreprise, la différenciant de ses concurrents directs et constituants ainsi l'ensemble des savoir-faire différenciateurs difficilement copiables. Autrement dit, c'est l'interdépendance des compétences individuelles et collectives qui est à elle seule constitutive de la macro-compétence (la compétence de l'entreprise) » (Abdelwahed & Antit, 2016).

Pour Schein (2001, 2004), la culture organisationnelle est une macro-compétence et le croisement entre ces trois niveaux d'analyse de la culture peut nous aider à identifier les facteurs critiques de définition d'une culture bénéfique ou favorable aux rapports travail-santé. Cette approche nous conduit à penser que **le développement d'une culture vers le collectif de travail doit passer par le partage des présomptions profondes sur la nature complexe et active de l'être humain, sur le travail comme santé, sur les relations humaines comme lieu de « bonnes rencontres » de discussion sur le travail.** Nous proposons donc que la prévention de la santé implique l'utilisation d'un « paradigme du travail bien fait ». Il s'agit en fait d'un ensemble d'hypothèses de base capables d'orienter le développement d'une politique culturelle et managériale plus humaine. Nous allons préciser ces hypothèses plus loin.

#### 2.2.4.3. L'approche des valeurs concurrents de Quinn & Rohrbaugh (1983)

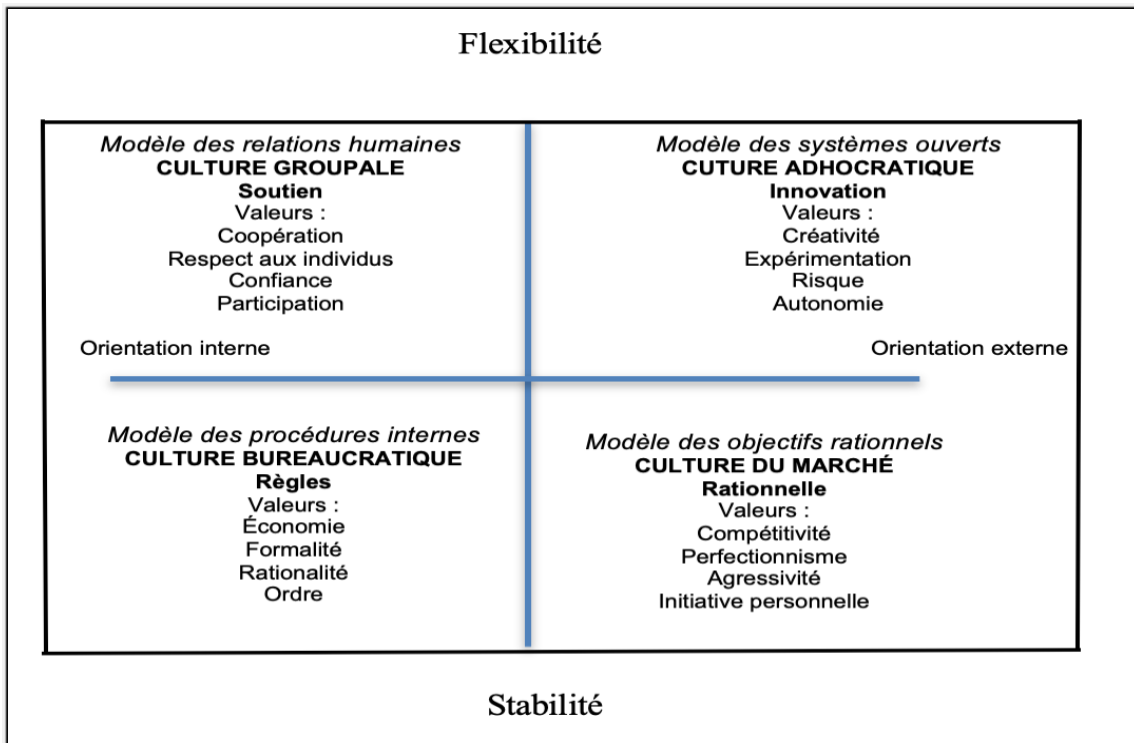
Nous avançons que les recherches sur la culture organisationnelle se divisent en deux catégories : les études corrélationnelles et les études taxinomiques (Ouimet, 2005). La première a pour but de mettre en évidence le lien entre la culture organisationnelle et la cohésion des équipes, les styles de gestion, la satisfaction au travail, l'engagement et la performance organisationnelle (Appelbaum *et al.*, 2004 ; Bititci *et al.*, 2004 ; Lee et Yu, 2004 ; Lund, 2003 ; Odom *et al.*, 1990 ; Nystrom, 1993 ; Reichers et Schneider, 1990 ; Shellenbarger, 2000). La deuxième a pour but d'établir une typologie des cultures d'entreprise. Il en ressort deux types : d'une part, les modèles matriciels, parmi lesquels le plus connu de la littérature scientifique est celui des types A, J et Z de Ouchi (1981) ; d'autre part, les modèles non matriciels ; parmi ceux-ci, deux sont les plus évoqués : le modèle des types de profil culturel de Deal et Kennedy (1982) et celui des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983).

Bien qu'il existe encore plusieurs typologies de culture organisationnelle (Cameron et Freeman, 1991 ; Deal et Kennedy, 1982 ; Goffee et Jones, 1998 ; Ouchi, 1981), pour notre étude, nous choisissons le « modèle des valeurs concurrents » de Quinn et Rohrbaugh (1983) et ultimement de Cameron et Quinn (1998). D'abord, ce choix se justifie, car ce modèle est en phase avec le travail de Schein (1991) qui considère les valeurs comme des composants centraux de la définition de la culture organisationnelle.

Toutefois, Schein (1991) décrit des niveaux de culture organisationnelle à la place de types d'entreprises. Ensuite, parce que ce modèle apporte différents types de culture organisationnelle, y compris celui qui se réfère à la typologie « culture groupale ». Celle-ci est pertinente pour orienter notre étude sur les caractéristiques d'une entreprise capable de prévenir la santé au travail. Aussi, le modèle des valeurs concurrentes est le plus utilisé dans la littérature (Ostroff *et al.*, 2003). Notamment, dans les recherches avec des différentes méthodes sur le plan quantitatif qui s'intéressent à l'influence des valeurs organisationnelles sur les attitudes et comportements au travail (Dulac *et al.*, 2003 ; Gifford *et al.*, 2002 ; Goodman *et al.*, 2001 ; Lund, 2003 ; Noar *et al.*, 2008 ; Quinn et Spreitzer, 1991 ; Stinglhamber *et al.*, 2004 ; Vandenberghe et Pierro, 1999 ; Vuuren *et al.*, 2008 ; Zammuto et Krakower, 1991). En effet, plusieurs chercheurs sont partis de ce modèle pour analyser la culture organisationnelle dans plus de 10.000 entreprises dans le monde (Cameron *et al.*, 2006). Puis, il représente une importante référence dans diverses disciplines académiques comme, par exemple, le management, la comptabilité, le marketing et le service social. Inévitablement, il faut dire que ses fondements théoriques sont encore actuellement remis en question par certains auteurs (Hartnell *et al.*, 2011). Nous concluons donc qu'il s'avère important pour notre recherche des rapports culture-santé. Alors, de quoi s'agit-il ?

Le modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983) décrit quatre types de culture organisationnelle (Figure 2-2), selon plusieurs critères et indices de performance organisationnelle reposant sur deux axes. L'axe horizontal évoque le but organisationnel. Celui-ci discrimine les entreprises à orientation interne qui s'intéressent au développement des individus (bien-être, cohésion...), de celles à orientation externe avec comme but principal le développement de l'organisation elle-même (ouverture sur l'environnement, compétitivité...) L'axe vertical distingue les organisations qui visent la stabilité et le contrôle, des organisations qui s'intéressent à la flexibilité et au changement. L'axe des contrôles renvoie aux contractions entre stabilité et changement et l'axe horizontal renvoie aux conflits entre l'organisation interne (procédures, communication) et l'environnement externe (production, le marché). Le haut de l'axe (faible contrôle) met l'accent sur la flexibilité et la confiance préférant comme valeurs la participation, l'initiative ; le bas de l'axe (fort contrôle) est centré sur la stabilité, le contrôle et l'ordre signifiant des valeurs comme autorité, contrôle et coopération. Ce modèle qui montre bien le caractère conflictuel des critères de la performance organisationnelle est nommé « modèle des valeurs concurrentes », dont la figure ci-dessous donne une illustration plus explicite.

Figure 2-2. Modèle des valeurs concurrentes Quinn et Rohrbaugh (1983)  
*Source* : Adapté de Cameron, Quinn, DeGraff et Thakor



Cameron et Quinn (1998) comprennent que chaque cadran de ce modèle présente un type de culture concordant à des valeurs organisationnelles. De ce fait, les valeurs du modèle des relations humaines concordent à la culture « clan » ou groupale (Soutien). La valeur essentielle de ce type de culture est le soutien social. Le modèle des systèmes ouverts, pour sa part, coïncide avec une culture adhocratique (Innovation), dont l'orientation externe indique que l'innovation dépend de l'interaction de l'organisation avec son environnement. Ce type de culture valorise l'apprentissage, la créativité, la capacité d'adaptation et la croissance. L'innovation est la valeur centrale. Le modèle des procédures internes correspond à une culture bureaucratique ou hiérarchique (Règles) qui est bien connue pour la stabilité et la continuité construite à travers la gestion des informations, la division du travail, l'efficacité et des procédures formelles. Ses valeurs centrales sont le renforcement des règles, des prescriptions et des mesures. Différemment, la culture du marché ou des objectifs (Rationnelle) concorde avec des valeurs pragmatiques qui priorisent des règles dans la prise de décisions, des indicateurs de performance, des responsabilités individuelles et collectives. Elle cherche à renforcer la production et ses valeurs fondamentales se réfèrent à la réalisation des objectifs organisationnels.

Ce courant nous présente différents types de culture organisationnelle et nous aide à mieux comprendre l'influence d'une « culture groupale » sur la prévention de la santé au travail. Cette approche des valeurs concurrentes nous amène à nous interroger sur **le rôle que peut jouer le partage des valeurs humaines et de reconnaissance du métier dans l'institutionnalisation d'espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques.**

#### 2.2.4.4. L'approche psychosociologique d'Enriquez

L'origine de l'approche psychosociologique est associée à l'incapacité de la psychologie et de la sociologie à rendre compte de la totalité des conduites humaines. Depuis sa création dans les années 1930, elle s'intéresse aux systèmes de médiation entre l'individu et la société, en particulier, les groupes, les organisations et les institutions. Elle est qualifiée de « sciences de l'interaction », à savoir : des influences mutuelles des individus entre eux et des groupes entre eux (Maisonneuve, 1997). Dans le champ des entreprises, elle a pour objet les articulations entre champ social, conduites humaines et vie psychique (Amado, Enriquez, 1994). Dans ce sens, son champ d'investigation et d'action englobe une diversité des secteurs et des sujets comme par exemple, le fonctionnement des groupes et organisations, les processus de changement, relations de pouvoir, gestion de conflits, relations entre investigation et pratique sociale (Barus-Michel *et al.*, 2013). Ce courant a proposé une nouvelle approche de la question du stress qu'il est important de rappeler.

Dans cette voie d'intervention, Enriquez (1992) a proposé de mettre « l'organisation en analyse » à partir d'un modèle d'organisation comme un *système culturel, symbolique et imaginaire*. Ici, l'entreprise est un « endroit où s'entrecroisent des fantômes, des désirs individuels et collectifs les plus souterrains comme les plus opérants, et des projets volontaristes » (Enriquez, 1992, p. 9). Pour analyser l'organisation et leurs catégories abstraites et occultes, l'auteur propose une coupe analytique différenciant sept types de contrôle social. Cette approche part de la fonction de l'organisation quant à la diffusion des politiques paradoxales liées à l'individualisation systématique des situations de travail et à la tendance croissante de convocation de la subjectivité au travail (Appay, 2005 ; Périlleux, 2003). Ainsi, pour analyser l'organisation et ses catégories abstraites et occultes, l'auteur propose une coupe analytique différenciant sept types de contrôle social. Les instances : (1) *Mythique* : processus d'identification des membres de l'entreprise avec des héros qu'on a construits. (2) *Sociale-historique* : processus de diffusion des idéologies organisationnelles. (3) *Institutionnelle* : l'ensemble des normes, lois, valeurs, etc. auxquelles les individus doivent se soumettre pour s'intégrer dans l'entreprise. (4) *Organisationnelle* : structure de l'entreprise, organigramme, hiérarchie, division du travail, etc. (5) *Groupale* : Mode de fonctionnement de l'équipe de travail qui influe sur les manières individuelles d'agir. (6) *Individuelle* : comportements, attitudes, émotions et sentiments des individus qui influent sur la dynamique groupale et organisationnelle. (7) *Pulsionnelle* : symptômes psychologiques par rapport aux conditions de travail. Ces instances représentent des niveaux d'analyse de l'organisation avec leurs paradoxes et contradictions. Elles trouvent leur origine dans les phénomènes qui sont manifestes ou qui sont occultes, au niveau conscient ou inconscient, qui agissent avec une force et une intensité propre, dont les effets sur les comportements individuels et collectifs persistent, même quand les causes ont disparu, suivant une logique qui leur est propre. Ainsi, l'organisation se présente parfois comme une instance fiduciaire des attentes et des affects qui proposent projets et promesses de croissance professionnelle en lesquelles les individus peuvent croire. Cependant, le discours de l'entreprise n'est pas toujours pratiqué (Enriquez, 1992 ; Faria, 2001b). Le modèle d'intervention développé par l'auteur cherche donc à identifier les significations des situations vécues par les individus au travail.

L'importance de cette école pour notre étude de thèse est notamment les apports de construction d'un modèle d'analyse multidimensionnelle de l'entreprise pour mieux saisir les causes des problèmes de santé, ainsi que pour orienter l'intervention. Nous gardons les fonctions et les différentes caractéristiques de chaque niveau de l'entreprise. Ceci nous amène à nous interroger sur **les caractéristiques de niveaux d'une entreprise qui seraient capables de contribuer à la construction d'une culture organisationnelle bénéfique.**

Chaque modèle présente des spécificités, mais ils ont des points communs et nous en avons retenu deux qui nous intéressent particulièrement :

1. Les valeurs qui composent la culture influencent le fonctionnement de l'organisation.

2. Le management joue un rôle important dans la construction et la gestion de la culture organisationnelle. Ils sont néanmoins différents et trouvent leur concordance en fonction du type de conditions présentes dans les entreprises.

Finalement, le tableau 2 présente une synthèse des apports que nous devons prendre en considération lors de la construction des rapports culture, travail, santé.

Tableau 2-1. Apports des théories de la culture organisationnelle à la notion d'affectivité institutionnelle

Approches de la culture organisationnelle	Auteurs	Questions posées pour faire les rapports entre culture, travail et santé	Synthèse des apports des théories pour faire les rapports culture-santé
<b>Sociotechnique</b>	Jaques (1951)	- Comment implémenter des pratiques d'éthique dans l'entreprise ?	- Il faut faire attention à l'influence de la culture organisationnelle sur l'équilibre entre le système technique et le système social
<b>Développement organisationnel</b>	Schein (1985, 2001, 2004, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels seraient les facteurs critiques de définition et de construction d'une culture favorable au développement d'actes d'éthique-politique dans l'entreprise ?</li> <li>- Comment ces facteurs sont-ils créés et quels sont leurs caractéristiques principales ?</li> <li>- Parmi ces facteurs, quel est le plus critique dans la prévention de la santé au travail et pourquoi ?</li> <li>- Comment peut-on analyser une culture bénéfique ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs critiques d'une culture bénéfique sont : des <i>artefacts</i>, des <i>valeurs</i> et des <i>hypothèses de bas</i> composants de la <u>dimension affective</u> de la culture organisationnelle. Celle-ci représenté par les antécédents du collectif, les facteurs de son développement et ses effets sur le BEPT.</li> <li>- La construction de cette dimension affective est ancrée sur une vision de monde complexe, d'où nous remarquons : la nature d'être actif et créatif, la nature du travail comme source de développement humain et social, la nature des relations humaines comme des moyens de ces évolutions.</li> <li>- Pour nous, le facteur plus critique est le <i>paradigme du travail bien fait</i>.</li> <li>- L'analyse d'une culture bénéfique passe par investigation d'une cohérence entre les trois niveaux de la culture, en relation à son influence sur l'émergence du collectif</li> </ul>
<b>Valeurs concourantes</b>	Quinn & Rohrbaugh (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel type de culture d'entreprise est plus favorable à la santé ?</li> <li>- Quelles sont les valeurs qui correspondent le plus à une culture bénéfique à la santé au travail ?</li> </ul>	- La « culture groupale » présente des associations positives avec la santé au travail, grâce à l'utilisation de valeurs humaines. Nous enrichissons ce type de culture avec la notion d' <i>activité collective</i> et d' <i>espace de discussion</i> et nous passons à utiliser le terme : <i>culture d'activité collective</i>
<b>Psychosociologie</b>	Enriquez (1992)	- Comment construire un mode de fonctionnement d'entreprise favorable à la prévention des RPS et à la construction du bien-être psychologique au travail ?	-L'interrelation les différents niveaux de l'entreprise est capable d'aider à comprendre l'influence de la culture organisationnelle sur l'organisation du travail et le BEPT



## **2.3. Critique des théories de la culture organisationnelle : possibilités et limites des rapports entre culture et santé au travail.**

Notre critique des approches de la culture organisationnelle par rapport aux contributions à la prévention de la santé psychique au travail est développée en quatre thèmes. D'abord, nous prenons en compte l'identification des possibilités et des limites du concept de culture organisationnelle pour rendre compte de la compréhension des rapports entre culture, travail et santé (1). Ensuite, nous approfondirons ce sujet, à partir de l'exploration que nous avons faite dans l'histoire de l'art autour des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail (2). Puis, nous annonçons les nouvelles perspectives théoriques pour donner à l'affectivité institutionnelle la priorité pour faire les rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail. (4) À la fin du chapitre, nous rejoindrons ces nouvelles pistes d'action des apports retenus des approches classiques de culture organisationnelle, avec le but d'exposer comment nous enrichissons le concept de culture organisationnelle. En ce moment, sera l'occasion de présenter les facteurs critiques de l'affectivité institutionnelle, à partir desquels nous systématisons la définition de la notion d'affectivité institutionnelle. À partir d'un regard sur les rapports entre culture organisationnelle, individualisme et sociabilité organisationnelle

Certes, il ressort que la conception de la culture organisationnelle tient toute une importance pour développer des nouvelles perspectives de construction de ces rapports dans une perspective multidimensionnelle (Tableau 2-1), mais ils trouvent aussi des limites par rapport à ce sujet, que nous devons également prendre en compte pour aboutir à une proposition utile et pertinente.

### **2.3.1. Critique des approches de la culture organisationnelle**

Tout d'abord, la notion de culture d'entreprise n'est pas issue du domaine des sciences sociales, mais du monde de l'entreprise. Son apparition aux États-Unis, dans les années 1970, a été associée aux efforts des entreprises américaines pour faire face à la forte concurrence japonaise, à travers le développement du « facteur humain » dans la production. En France, ce thème s'est développé au début des années 1980 au moment d'une accélération des phénomènes de contingences économiques, technologiques, politiques et culturelles. La culture organisationnelle devient alors une stratégie dont le but est d'obtenir l'identification et l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'entreprise. Les conséquences de la crise économique (moins de perspective de promotion, les menaces de chômage, l'extension de formation continue, etc.) finissent par modifier

visiblement les processus d'apprentissage au travail qui ont fortement caractérisé la période antérieure de croissance. Les expérimentations participatives d'équipe semi-autonome, inspirés par les exemples japonais des cercles de qualité, ont été lancées dans divers contextes de coopération, de fusions ou de concentrations d'entreprises. Le choc des représentations et les difficultés des rapports sociaux qui en avaient découlé ont fait apparaître l'ampleur du problème culturel de l'entreprise et ils ont conduit à réfléchir en termes nouveaux sur son mode de fonctionnement (Sainsaulieu *et al.*, 1983). Les représentations de l'entreprise comme une institution forte destinée à perdurer indéfiniment déchoit et s'abîme, au niveau des mentalités des salariés, avec l'irruption de la crise économique et les réorganisations industrielles. Le défi culturel pour les équipes de direction est ainsi de réhabiliter un mode de fonctionnement d'entreprise « capable de reconnaître et de vitaliser une constante pluralité d'acteurs » (Sainsaulieu, 1997, p. 226). Des mécanismes sociaux de la reconnaissance des différences, du débat, de l'élaboration collective de projets deviennent progressivement les thèmes principaux du discours humaniste des dirigeants, dont le but est d'obtenir des salariés des comportements loyaux et efficaces. En ce sens, le discours managérial renvoie à une conception de la culture comme faisant partie d'un système fermé et conclu, plus ou moins permanent, définissant une collectivité apparemment ordonnée ou homogène avec les fondements bien définis.

**« L'entreprise peut-elle être productrice de systèmes de représentations et de cultures, et pas seulement le réceptacle de cultures sociétales ou communautaires et professionnelles ? »** (Sainsaulieu, 1997, p. 194). Partant d'une réponse affirmative, l'auteur conçoit l'entreprise comme une véritable institution capable de diffuser ses propres productions culturelles à toute la société. En général, ce que nous observons est que la conception managériale de la culture n'a pas retenu cette conception sociologique, mais une interprétation culturaliste très affaiblie selon laquelle la culture cherche à prescrire et dominer (dans tous les sens du terme) l'être humain. Le problème du danger inséré dans la conception de la culture organisationnelle qui nous intéresse ici se révèle exactement dans cette conception simpliste de la culture, celle-ci est présumée définir les attitudes et les comportements des individus. Dans cette perspective, la culture organisationnelle est admise comme imposant son système de représentations et de valeurs aux individus. On voit bien l'utilité symbolique que les dirigeants d'entreprise peuvent tirer de ce type de définition. Pour eux, les salariés ne participent pas directement à la production de la culture de l'entreprise. Au contraire, elle les précéderait et s'ordonnerait à eux en quelque sorte. Faire résistance aux valeurs et normes culturelles dictées par l'entreprise serait donc, d'une certaine manière, choisir de s'exclure des possibilités de mobilisation professionnelle et sociale au sein de l'entreprise. Malgré les importantes contributions des théories classiques de culture organisationnelle exposées dans ce chapitre, nous n'observons pas une véritable préoccupation des auteurs (à l'exception de l'approche d'Enriquez) pour les intermédiations sociales de l'entreprise, sinon qu'ils soient plus soucieux des changements structurels et comportementaux, ainsi que du développement des systèmes formels de l'entreprise pour faire face aux défis économiques.

Avec Lassem (1982), nous observons que le modèle de culture organisationnelle développé par Schein est plutôt analytique, c'est-à-dire qu'il remarque plus les problèmes que les possibilités de solution de transformation sociale (dans l'environnement interne et externe de l'entreprise). Certes, nous reconnaissons la grande contribution de Schein (1985, 2001, 2009) au développement du concept de culture organisationnelle, dont la profondeur des postulats de sa théorie a été essentielle pour nous permettre de construire une base théorique des rapports culture-santé. Cependant, nous observons les limites du modèle de l'auteur en relation avec la nécessité de renforcer le rôle de l'entreprise dans la conduction d'une « régulation sociale » (Sainsaulieu, 1997). En effet, il est possible de déduire que ses études sont versées sur l'impact de la culture sur le développement organisationnel. Et s'il prend en compte les présomptions sur la nature de l'être, la nature du travail et la nature des relations humaines, il ne fait pas suffisamment attention au décalage entre la tâche prescrite et le travail réel (Leplat, Cury, 1977 ; Falzon, 2004), aux « régulations collectives » (Reynaud, 1989), au « jeu des contraintes » (Schauffeli & Bakker, 2004). Certes, il se soucie de la gestion des aspects humains au travail, mais il est plus intéressé par l'impact de la dynamique humaine sur l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise que sur les différentes dimensions de l'engagement de l'entreprise dans la prévention des RPS et dans la construction du BET et de la santé. Alors il nous semble que sa théorie est plus utile pour changer les comportements des individus et pour favoriser le développement organisationnel que pour indiquer des solutions de développement humain et pour transformer les collectivités professionnelles.

Par rapport aux études de Cameron et Quinn (1988), nous sommes reconnaissants envers leurs contributions aux connaissances sur les différents types d'entreprises, y compris l'importance des apports de leur théorie pour notre thèse. Mais s'ils signalent des associations entre les types d'entreprise et la santé, ils n'approfondissent pas cette question. Aussi, s'ils font référence à la culture groupale, ils ne disent rien des différences existant entre groupe, équipe et collectif de travail, restant hors du souci de la fonction de l'« activité collective » (Caroly, 2010) dans le développement de compétences et de la santé au travail.

Le modèle d'Enriquez (1991) apporte une grande contribution au développement des processus d'analyse organisationnelle dans une perspective multidimensionnelle, en particulier pour la construction de notre modèle d'analyse. Certes, l'auteur fait attention à la question du rôle de l'entreprise dans le contrôle social, ainsi qu'aux associations entre l'entreprise et le stress, mais il ne prend pas en considération la différence entre tâche et activité telle que définie par l'ergonomie et la psychologie du travail. En outre, nous nous éloignons de l'auteur sur certains points, comme le fort accent mis sur la vision de l'entreprise comme prison psychique ; la dictature de l'inconscient pour promouvoir des changements au niveau de l'organisation du travail et l'idée de la pulsion de mort qui soutient la « dimension pulsionnelle » (nous reprenons ce sujet plus loin). Nous donnons plus de précisions sur cela au chapitre quatre.

### 2.3.2. L'histoire de l'art autour du sujet des rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail : le danger inséré dans la conception de la culture organisationnelle

Dans les évolutions contemporaines des entreprises, celles-ci ont introduit des valeurs d'une individualisation systématique (Dejours, Bègues, 2009 ; Magaud & Sugita, 1993) et des nouvelles formes d'organisation du travail caractérisées par plusieurs types de contradictions (Carpentier-Roy, 1998 ; Magaud & Sugita, 1993) qui ont impacté fortement l'affectivité des travailleurs (des ressentis de mal-être ou de souffrance psychique). Dans ce contexte de transformation, le rapport des individus avec l'entreprise est marqué par plusieurs situations paradoxales. L'intensification de l'engagement des affects et les dispositions relationnelles dans l'activité deviennent nécessaires à la production (Périlleux, 2003), en même temps que prévaut un affaiblissement des rapports sociaux. Parfois, il existe même une mise en scène de la prescription de l'expression des émotions, ce que Hochschild (1983) a appelé « travail émotionnel », au-delà d'autres formes de prescription subjective (Périlleux, 2003). Mais ce sont les expressions de violence sur le lieu de travail qui semblent être les expressions affectives les plus brutales, et elles sont de plus en plus répandues (Hoel *et al.*, 2001, Khalef, 2003). S'ajoute à cela, parfois, la perte de sens du travail qui est en général associée à l'individualisation, à des succès et des échecs au travail. Ainsi, la perte de sens est issue d'un environnement de travail dépourvu d'esprit de communauté et de solidarité. D'ailleurs, il peut arriver que le fait pour l'individu d'exprimer des états émotionnels de tristesse ou de frustration le fasse passer pour faible. Nous ajoutons que ces contradictions se passent dans un cadre de travail d'incertitude et de précarité, où l'individu doit constamment faire preuve d'adaptabilité (Burchell, 1994 ; Kessler, 1982 ; Marmot & Smith, 1997 ; Hammer, 1993 ; Verhaegen *et al.*, 1994 ; Warr *et al.*, 1988).

Tous ces aspects découlent du manque de soin donné au décalage entre le travail réel et prescrit. Nous observons que cet écart est souvent lié à une culture organisationnelle du type « rationnel » ou « bureaucratique » (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Notre revue de la littérature a indiqué que ces types de culture influencent l'institutionnalisation des modes d'organisation du travail qui mettent en péril le bien-être et la santé au travail. Au chapitre un, nous avons montré que le problème de ce décalage est une préoccupation centrale en psychodynamique (Dejours, 2000) et en clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010). Nous avons vu aussi que des approches en santé au travail, présentées dans notre revue de la littérature, s'accordent sur le fait qu'en général, pour favoriser le bien-être et préserver la santé au travail, les entreprises ciblent leurs actions pour adapter les travailleurs à de nouvelles conditions de travail, plutôt que de changer ou d'améliorer les conditions existantes et les conflits à résoudre. Un autre constat que nous avons fait, c'est que le rôle joué par le collectif de travail dans la

prévention est la question qui fédère ces approches. Nous avons conclu ce chapitre avec l'idée que l'analyse de la culture de l'entreprise est importante pour mettre au jour une couche plus profonde des causes de la souffrance ou du bien-être au travail, en même temps qu'elle peut révéler les valeurs de l'entreprise et des dirigeants qui sont derrière le niveau d'engagement dans la prévention et la promotion de la santé au travail.

Comme nous avons pu le voir au chapitre un, beaucoup des travaux ont traité des niveaux micro et méso, nous avons donc appris assez de choses sur ces deux niveaux-là, c'est-à-dire sur des recherches qui relèvent de l'approche individuelle ou qui concernent l'environnement de travail. En revanche, on sait très peu de choses sur le niveau macro, particulièrement sur la culture organisationnelle et son effet sur les problèmes de santé mentale au travail. D'où l'intérêt aujourd'hui de mieux comprendre le lien entre culture organisationnelle et problème de santé mentale au travail.

En effet, au cours des dernières années, plusieurs recherches se sont penchées sur différents leviers de mobilisation de construction du collectif de travail (Dejours, 2000 ; Clot, 2008 ; Caroly, 2010). D'autres études ont porté sur le lien entre des conditions de travail stressantes et leurs conséquences sur la santé mentale de l'individu (Akerboom, Maes, 2006 ; Blackmore *et al.*, 2007 ; Bonde, 2008 ; Cohidon *et al.*, 2010 ; Dragano *et al.*, 2008 ; Gray-Stanley *et al.*, 2010 ; Häusser *et al.*, 2010 ; Ilies *et al.*, 2010). En outre, les principaux modèles sur le stress professionnel (Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996) ont permis de qualifier un certain nombre de facteurs de stress au travail et de maladies, mettant l'accent sur les questions de l'organisation du travail au niveau de la tâche. Ces approches sont, par exemple, reconnaissantes du rôle de l'impact du soutien social dans la prévention du stress. Ainsi, les comportements explicites d'entraide nourrissent un sentiment de solidarité chez les individus dans leur entourage professionnel. Cependant, les modèles du stress ont entraîné des interventions qui se produisent surtout au niveau de l'individu, sans prendre en compte une analyse plus approfondie de la fonction du collectif de travail, ni des pratiques managériales (Sarnin, *et al.* 2006), ni de la culture organisationnelle (Bacharach *et al.*, 2008 ; Chowdhury & Endres, 2010). En ce sens, plusieurs scientifiques s'accordent sur le fait que les recherches sur le stress professionnel, centrées sur l'investigation au niveau de la tâche (Clay *et al.*, 2007 ; Marchand *et al.*, 2006 ; Van Vegchel *et al.*, 2005) ne suffisent pas à garantir la réussite de la prévention (Dextras-Gauthier, 2014).

Ces aperçus ont créé auprès des managers et des chercheurs le besoin de mieux connaître les déterminants de l'environnement plus large où le travail s'inscrit (ou non). Par conséquent, plusieurs travaux ont proposé une nouvelle approche de la question du stress au travail, plus centrée sur l'organisation du travail comme un tout (Aubert & Pagès, 1989 ; Buscatto *et al.*, 2008 ; Hanique, 2008 ; Enriquez, 1991 ; Pagès *et al.*, 1979). Nous rappelons que ce courant s'intéresse surtout aux connexions entre des transformations des systèmes de gestion et des pratiques managériales (Aubert & Gaulejac, 1991). Dans ce sens, cet intérêt est dirigé plutôt sur l'organisation et les situations de travail, que sur les travailleurs eux-mêmes. D'autres chercheurs (Cooper *et al.*, 2001, Peterson & Wilson, 2002) ont évoqué l'importance de l'augmentation des recherches orientées vers des liens entre la culture organisationnelle et la santé au travail.

Ainsi, s'est développé un ensemble de travaux cherchant à expliquer pourquoi la culture est un important facteur dans la gestion du stress (Dextras-Gauthier, 2014 ; Zwetsloot & Leka, 2010). Des recherches, majoritairement du type quantitatif, mettent l'accent sur l'idée que les conditions de l'organisation du travail sont associées à la santé mentale (Blake & Mouton, 1985 ; Napier, 1989). Parmi elles, nous trouvons des résultats qui montrent que les pratiques donnant la préférence au travail d'équipe se traduisent le plus souvent par une plus grande satisfaction des salariés et par des tensions moins fortes que celles qui privilégient le contrôle et les méthodes bureaucratiques (Rousseau, 1989). En outre, plus les valeurs du travailleur correspondent à celles de l'entreprise, plus la satisfaction est grande et le stress limité (O'Reilly et Chatman, 1991). Les cultures d'entreprise affaiblies ou brisées par des conflits de rôles ou par un désaccord au sein du personnel sont des sources de stress et de crises dans les identités professionnelles (Meyerson, 1990). Les ruptures ou la désintégration des cultures d'entreprise provoquées par des crises économiques ou politiques se répercutent sur le moral des salariés (tant sur le plan psychologique que physique), notamment lorsqu'elles impliquent des compressions d'effectifs, des fermetures d'usines ou autres séquelles des restructurations (Hirsch, 1987). La valeur de certaines formes de culture d'entreprise (hiérarchiques ou de type « militaire », par exemple) dans le cadre d'une société moderne a été mise en cause (Hirschhorn, 1984 ; Rousseau, 1989) et les auteurs se sont intéressés au stress et aux divers effets de différents types de culture sur la santé des travailleurs appartenant à certains métiers (les techniciens des centrales nucléaires ou les contrôleurs de la navigation aérienne, par exemple), ainsi qu'aux risques qui peuvent en résulter pour la population. Nous remarquons encore d'autres travaux qui se sont intéressés à l'impact des conditions de l'organisation du travail sur des pratiques ou des attributs des managers (House *et al.*, 2002). Dans ce domaine, Peterson & Wilson (2002) montrent que des systèmes de gestion font la médiation entre la culture organisationnelle, la qualité de vie au travail et la santé. Puis, la recherche de Dextras-Gauthier (2014) a démontré que la culture organisationnelle joue indirectement sur la « détresse psychologique » au travail<sup>4</sup>. Elle a conclu que la culture organisationnelle joue un rôle direct et indirect sur l'« épuisement professionnel<sup>5</sup> ».

C'est donc tout un champ de recherche qui s'est bâti sur la présomption d'un modèle multiniveaux de relations, notamment avec l'entendement que l'influence de la culture organisationnelle sur les individus est faite par l'entremise du mode de l'organisation du travail. Avec l'accent mis sur l'investigation des interactions entre champ social, conduites humaines et vie psychique, ces travaux recensés par notre étude nous donnent des pistes pour faire des liens entre culture et santé. Il y a lieu de noter que nous sommes reconnaissants de la grande contribution de ces approches aux évolutions de l'étude de la culture organisationnelle. Cependant, nous observons qu'elles ne tiennent pas suffisant compte des modes de régulation entre le travail et la santé. En général, dans ces études, le travail est pris comme la tâche prescrite en lien avec l'environnement. Ainsi,

---

<sup>4</sup> Symptômes de dépression ou d'anxiété faisant suite à un contexte d'accidents de vie ou d'événements stressants chez une personne n'ayant pas de troubles d'ordre psychiatrique (Marchand, 2004, Vinet *et al.*, 1986 ; Vézina *et al.*, 1992).

<sup>5</sup> Des états de fatigue et d'épuisement émotionnel qui sont spécifiquement liés à la situation de travail (Laslach, 1996 ; Barker *et al.*, 2000).

les rapports travail-organisation sont analysés dans le sens de tâches, organisation du travail et culture organisationnelle, n'aboutissant à aucune explication sur la question de la souffrance qui résulte des dimensions collectives du travail, de l'activité empêchée. En bref, du décalage entre travail prescrit et travail réel.

Il nous est apparu que ces recherches sont en effet soumises, en partie, au concept même de culture organisationnelle qui est peu étudié en tant que facteur de santé ou de souffrance psychique des individus. C'est un constat que nous avons fait à partir de notre revue de la littérature en santé mentale au travail et en comportement organisationnel. Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction et venons de le montrer, ce fait provient du fait que les études classiques en matière de culture organisationnelle (Trist, 1975 ; Trist, Murray, 1990 ; Schein, 1991 ; Enriquez, 1991 ; Cameron & Quinn, 1998) se trouvent particulièrement interpellées par la question de la santé au travail, parce qu'elles-mêmes ne prennent pas en considération la différence entre tâche et activité telle que défini par l'ergonomie et la psychologie du travail (Leplat ; Cury, 1977 ; Falzon, 2004 ; Clot, 2008, 2010, 2016 ; Caroly, 2010). En conséquence, nous avons eu des difficultés à faire le lien entre la culture organisationnelle et les états affectifs des individus et la santé psychique au travail. Nous pensons dès lors que la construction de processus de prévention nécessite une étude approfondie du concept de culture organisationnelle afin que nous puissions établir ce lien. Notre recherche interroge donc le rôle de l'affectivité institutionnelle comme dimension pour enrichir le concept de culture organisationnelle et les facteurs soutenant sa médiation sur l'objet de la santé.

La contingente structurelle de l'organisation du travail centré sur le travail bien fait concerne évidemment le problème central de la démocratie et de la hiérarchie (Clot, 2008, 2010, 2016). Les recherches dans le champ de la sociologie du travail révèlent l'effet considérable de la longueur de la hiérarchie sur tous les indicateurs d'aliénation et de satisfaction au travail. « Plus la hiérarchie est longue, moins on est libre, satisfait, informé, motivé, capable d'ajustements personnels, d'initiatives, d'influences sur les autres » (Sainsaulieu, 1997, p. 183). À notre avis, pour l'institutionnalisation du travail bien fait, il nous semble que serait pertinente la question de situer la culture organisationnelle et l'organisation du travail sur une sorte d'interdépendance, allant d'un pôle des valeurs éthiques et des règles professionnelles (support social, participation, confiance, règles du métier, etc.), à un autre pôle des réponses de BEPT. Les facteurs intermédiaires de l'axe seraient ceux des conditions de travail, d'un management par la discussion, un mode de fonctionnement d'équipe où la démocratie directe acceptée serait capable de régulations collectives et d'efficacité, grâce à la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent. Dans ce sens, l'engagement des individus dans les espaces de discussion dépendrait tant des valeurs, des normes institutionnelles et des règles d'expression et de représentation, que de la présence syndicale, de la formation des managers, du style de leadership dans les décisions et de l'influence des groupes ouvriers constitués sur le long terme. Il faut noter que la démocratisation de l'entreprise reste un choix organisationnel difficile à réaliser, ce dont il vaut mieux rester conscient si l'on veut s'attaquer aux schémas rationnels et centralisateurs encore bien présents dans la hiérarchie.

La culture est bien caractéristique des nations et les sous-cultures, caractéristiques des sociétés locales, des métiers et des organisations (Hofstede, 1974). Certes, un type de pacte social plus ou moins démocratique dépend de l'interdépendance entre entreprise et institutions sociétales qui explique une large part des variations d'un pays à l'autre. Mais il dépend aussi de l'organisation, de ses actions collectives (d'Iribarne, 1986). Dans ce sens, les travaux de Sainsaulieu (1997) confirment que les structures organisationnelles plus ou moins démocratique dépendent d'ensembles systémiques de variables internes et externes. À partir de cela, nous comprenons qu'approfondir l'étude des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail doit avoir pour fondement la question de l'entreprise comme une véritable institution capable de diffuser ses conséquences culturelles sur le reste de la société, à l'exemple de l'école, l'armée, l'Église, etc. C'est en fait s'intéresser au problème des sources de formation des identités au travail, comme posé par Sainsaulieu (*ibid.*).

À cet égard, nous trouvons important de noter le danger inséré dans la conception de la culture organisationnelle. D'abord, le risque de donner assez de place aux processus inconscients et aux déterminations organisationnelles, à l'exemple de la psychosociologie d'Enriquez. D'ailleurs, le risque de négliger la question du décalage entre le travail réel et le travail prescrit, ainsi que le risque de rester au niveau de l'analyse des rapports entre valeurs et le fait objectif, sans une prise en compte suffisante de l'enjeu du collectif de travail, des rapports de pouvoir professionnels comme principe très puissant de l'activité collective comme dans l'approche de Schein, de Cameron & Quinn, ainsi que de leurs successeurs.

En outre, nous désirons remarquer le risque de l'analyse culturelle des entreprises fortement centré sur la conception de *culture forte*, c'est-à-dire, « un large recouvrement des champs de représentations et des valeurs de la plupart de membres de l'organisation » (Lemaitre, 1984). Cette conception de culture restreint énormément les possibilités de l'« activité révolutionnaire » (Newman & Holzman, 2002), c'est-à-dire la force de résistance et d'échappatoire mentaux aux stratégies organisationnelles de contrôle social, comme nous y avons réfléchi lors de notre revue de la théorie de Vygotsky (1928/2014). Ce type de conception de la culture rend difficile la formation identitaire du sujet actif, car elle empêche la condition de développement de « comportements stratégiques » (Crozier & Friedberg, 1977). Autrement dit, elle bloque le développement des capacités de réalisation d'alliances professionnelles pour soutenir le choc des affrontements ou entrer sur une série de coalitions « révolutionnaires » (une modification de la situation de pouvoir de deux faibles contre un fort) et « illégitimes » (une modification partielle de l'ordre en place en créant des zones de résistances au changement) (Sainsaulieu, 1997). Tel type d'analyse de la culture de l'entreprise nie la condition de défense des communautés humaines au travail par rapport à leurs métiers et leurs conditions de travail. Ainsi, telle conception de la culture signifie ignorer que le développement identitaire implique la nécessité de renouveler en profondeur la sociabilité et les valeurs collectives. En bref, pour nous, c'est comme exclure le problème de la nécessité de production d'une



vie communautaire au travail fondée sur les *bonnes rencontres* et plus de *liberté*. C'est pourquoi nous pensons qu'il faut réintroduire l'affectivité dans l'entreprise...

Avant de présenter de nouvelles perspectives théoriques pour l'évolution du concept de culture organisationnelle, nous avons besoin de précisions sur la définition de l'affectivité.

## 2.3. Précisions sur la définition d'affectivité

Les premières questions relatives à l'affectivité sont apparues dans la philosophie grecque de Platon (427-347 av. J.-C.), d'Aristote (384-322 av. J.-C.), de Descartes (1596-1650) et Spinoza (1632-1677). Ce sujet réapparaît à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, lorsque la psychologie devient une discipline scientifique à part entière. À ce moment, l'étude de l'affectivité représente alors un grand défi, parsemé d'obstacles, du fait de la vision dualiste de l'homme qui prédomine, s'opposant à la psychologie de l'époque qui tentait d'en faire une science fiable, emprunte d'objectivité. C'est Vygotsky (1896-1934) qui a initialisé la rupture avec le dualisme cartésien au début du XX<sup>e</sup> siècle. Considéré comme le père de la psychologie historique culturelle, il a notamment proposé une approche permettant de comprendre l'homme dans sa globalité, en intégrant raison et émotion, esprit et corps, subjectif et objectif, individuel et collectif.

En termes de psychologie générale, de façon synthétique et dans le sens large, l'affectivité est entendue comme un ensemble de phénomènes psychiques qui se manifestent à travers la capacité de l'être humain à vivre, à sentir et à exprimer des émotions et des sentiments, lesquels sont présents dans la série plaisir-déplaisir, accompagnés d'expériences subjectives, de réactions physiologiques, d'attitudes et de comportements spécifiques, qui influent sur la qualité des relations sociales et sont influencés par la nature des contextes environnementaux (Arnold, 1960 ; Bowlby, 1997, Cosnier, 1994 ; 2004 ; Ey *et al.*, 1988 ; Frijda, 1986 ; Lazarus, 1991 ; Paim, 1993 ; Rimé, 2005 ; Slywicht, 1988 ; Vygotsky, 1991 ; Wallon, 1979, 1995 ; etc.). Nous avons pensé à cette pluralité d'auteurs qui ont analysé le concept d'affectivité et qui ont reconnu la nécessité de distinguer ses éléments (émotion, sentiment, affects, etc.). Notamment, plusieurs de ces études cherchent à dépasser l'ontologie et l'épistémologie négative de l'affectivité et nous désirons contribuer à ces efforts. Pour collaborer avec la rigueur de cet objectif, nous considérons qu'il est important de préciser la conceptualisation de l'affectivité humaine, en la mettant en lien avec le champ du travail, afin de démontrer la relation entre la complexité de cette activité psychique et la santé mentale.

Le concept d'affectivité touche en effet à la philosophie, à la psychologie générale et à la neuroscience. L'état actuel des connaissances sur ce sujet s'inscrit donc dans une riche perspective historique aux influences multiples et connectées. Nature, société, culture et individu sont des dimensions utilisées par différents auteurs, dans différentes approches, pour expliquer le problème de la définition de la notion d'affectivité. Nous n'avons pas l'intention, dans ce texte et ces conditions, de présenter une étude approfondie de toutes les différences. D'ailleurs, au vu de la variété conceptuelle observée et l'absence de consensus, y compris sur son utilisation, nous avons sélectionné le concept d'affectivité donné par la clinique de l'activité (Clot, 2008, 2016), complété par celui de la psychologie sociale (Sawaia, 2000). Bien qu'issus de disciplines différentes, les auteurs font tous les deux attentions à la nécessité de préciser les éléments de l'affectivité et ils

partagent tous deux la conception de l'affectivité de Spinoza (1632-1677) et de Vygotsky (1928/2014).

À titre d'introduction, nous trouvons intéressant de faire une courte présentation des relations entre raison et émotion dans l'Antiquité et les rapports entre esprit et corps dans la science moderne qui ont précédé la pensée de Spinoza et Vygotsky.

## 2.4.1. L'évolution du concept de l'affectivité dans la philosophie : d'une vision dualiste de l'humain à une ontologie moniste de l'être

### **Raison-émotion dans l'Antiquité classique**

Dans l'Antiquité, traiter de l'affectivité de l'être humain impliquait toujours de contrôler les émotions par la raison, de sorte qu'être affectif est devenu ensuite synonyme d'être passif. Pour Platon, l'envie (*timós*) doit s'associer à la raison pour contrôler l'appétit (*epitímia*) ou le désir qui endort la pensée et la direction du bien et de la beauté. Réduites à la passion, ces nuances de l'affectivité sont vues de façon négative, car les passions peuvent conduire à des erreurs. Agir émotionnellement devient donc dangereux et les actions des individus doivent être guidées par la raison. Aristote refuse le dualisme raison/émotion de Platon et propose une définition de l'émotion comme un arrangement des fonctions cognitives et des sensations dont il voit la complexité et non l'opposition radicale entre raison et passion. Selon lui, une passion – une émotion – n'est qu'une sorte de raison ou un certain type de pensée (Rouanet, 1999). Bien que pour lui, les passions ne soient ni bonnes, ni mauvaises, elles peuvent néanmoins être nocives lorsqu'elles deviennent excessives. Il convient donc de dire que pour Aristote, l'homme est rationnel.

### **Esprit et corps dans la science moderne**

Au début de la science moderne, Descartes essaye de résoudre le problème esprit *versus* corps. Malgré une vision novatrice, il adopte la vision dualiste de Platon. Il s'éloigne néanmoins de la vision commune en suggérant, dans les ouvrages de Saint Augustin (354-430) et de Saint Thomas d'Aquin (1225-1274), que l'esprit exerce son influence non seulement à travers la pensée et la raison, mais aussi par la perception et par la commotion. Descartes défend donc l'idée que l'esprit n'a qu'une seule fonction : penser. Tous les autres processus étant des fonctions du corps. Le dualisme métaphysique ne divise pas seulement pensée et mouvement, mais aussi pensée et affectivité.

Que ce soit avec Platon, Descartes, le stoïcisme, mais également avec le christianisme, l'affectivité humaine est comprise comme nocive, troublante et, dans ce sens, elle définit le contraire d'une vie vertueuse et rationnelle. Les relations entre facteurs affectifs et cognitifs sont toujours analysées comme étant des problèmes de conscience et, en conséquence, la raison doit prévaloir sur le désir et la passion. Cette pensée a

prédominé pendant plusieurs siècles, renforçant la croyance que l'affectivité doit être contrôlée par les facultés supérieures (Rouanet, 1999), ce qui semble avoir contribué à établir une certaine passivité de l'homme face aux déterminations sociales.

Cette dichotomie raison/émotion, corps/mental et objectivité/subjectivité est durement critiquée par la neuroscience. Elle est également la cible d'un ouvrage à succès de Damasio (2004). Ce neuroscientifique a consacré ses études au rôle des émotions et des sentiments dans le fonctionnement cognitif. Il pose ainsi plusieurs questions sur ce dualisme existant dans la philosophie. Il s'intéresse alors à Spinoza pour y répondre : « Le mental et le corps sont-ils deux choses différentes ou une chose unique ? Si elles sont dissociées, est-ce que la ment et le corps sont composés de deux substances différentes ou une seule ? S'il y a deux substances, la substance de la ment arrive-t-elle d'abord et cause-t-elle l'existence du corps et du cerveau, ou est-ce la substance du corps qui vient d'abord et alors, le cerveau qui en fait partie qui provoque l'esprit ? Comment ces substances, s'il y en a deux, interagissent-elles ? » (Damasio, 2004, p. 193). Plutôt que d'exposer toutes les réponses de l'auteur, nous présenterons la conception de l'affectivité de Spinoza, car son contenu rend compte également de certaines questions posées par Damasio (*ibid.*).

### **Être de *conatus* : une ontologie de la liberté**

Héritier lointain d'Aristote, Spinoza se positionne de façon critique à l'égard de Descartes, refusant surtout le dualisme de sa théorie (Gleiser, 2005). Il affirme ainsi que « tout ce qui se passe dans le corps humain doit être perçu par l'âme humaine » (Spinoza, 1997, p. 241). Ainsi, Spinoza développe une conception éthique-politique de l'affectivité qui constitue la base de compréhension de la liberté humaine. Cette théorie vise donc à clarifier et guider le dépassement de la servitude, défendant une position moniste en opposition à toute vision cartésienne de séparation entre le corps et l'esprit. De ce fait, elle porte une réflexion de la conception de l'être humain non seulement du point de vue de la passion, mais aussi par la voie de l'action. Selon lui, une chose n'est pas active par opposition à une chose passive et réciproquement. Le fait d'être affectif ne signifie donc pas que l'homme soit nécessairement passif. Il parle alors d'*affects actifs* et d'*affects passifs* (Jesus, 2015). Pour bien comprendre l'affectivité, il est important alors de distinguer ce qu'il appelle *chose adéquate* (associée à action) et *chose inadéquate* (associée à passivité). Ces dimensions anticipent aussi un autre concept clé de l'affectivité : la notion de *conatus*. C'est la base qui sous-tend sa notion d'affectivité.

Spinoza défend l'idée que lorsque l'être humain agit selon les lois de sa propre nature, l'affect de ses actions est une « chose adéquate » : « j'appelle une "cause adéquate" celle dont l'effet peut être clairement et distinctement compris que par elle-même ; j'appelle une "cause inadéquate" ou partielle celle dont l'effet ne peut être compris que par elle seule » (Spinoza, 2003, p. 197). Il est donc conscient que les événements qui se produisent dans sa vie sont provoqués aussi par lui. Dans le cas d'être une chose inadéquate, l'être humain est perturbé par des forces externes qui déterminent sa manière d'agir. En effet, il y a plusieurs événements qui se produisent autour du monde et qui affectent directement ou indirectement l'homme. Parfois, il n'en connaît pas

l'origine et il n'en maîtrise pas la gouvernabilité sur la dynamique. Par conséquent, il devient chose inadéquate. Nous comprenons ici que le projet de Spinoza est de comprendre les affects pour les utiliser chaque fois plus, afin que l'être humain devienne libre, plus puissant, autrement dit plus actif : lorsque le corps est affecté et souffre (il est passif), l'âme souffre également (elle est passive) du fait de ses idées inadéquates. Autrement dit, lorsque le corps est actif (acte), l'âme aussi a des idées adéquates. Puis, l'esprit et le corps sont inséparables. Ces définitions sont importantes pour bien comprendre le concept de *conatus*, lequel est déduit précisément de la notion de *puissance d'agir* (Jesus, 2015). En outre, la notion de *conatus* est le point de départ pour la compréhension de l'affectivité spinozienne.

« **Conatus** » (Spinoza, 1992). Spinoza présente la définition d'« affect » comme « *conatus* », le principe universel de ce que « toute chose s'efforce pour persévérer dans son être » (Spinoza, 1992, p. 275). Ainsi, le *conatus* est l'élan vital par lequel tous les êtres vivants dans la nature tendent à s'affirmer dans leur existence (Spinoza, 1989). Il ne perçoit donc pas la réalité humaine comme une forme statique. Au contraire. Loin d'être un but, le *conatus* est une force positive, immanente et affirmative des êtres qui les pousse vers la vie et vers l'auto-développement. Le caractère de cette persévérance dans l'être consiste donc en quelque chose qui cherche à persister dans son état, afin de continuer à prendre la forme de son existence pour ne pas mourir. Cette persévérance pour rester vivante peut être aussi interprétée comme une recherche d'amélioration, de perfection, un effort constant de l'être pour augmenter sa puissance. L'augmentation de la *puissance d'agir* d'un être est l'augmentation de son *conatus* (*ibid.*). En ce sens, le *conatus* est la capacité d'être et d'agir de l'individu. Il est donc un processus dynamique qui ne se réduit pas à un simple principe de conservation. Il signifie la réalisation de ce qui est dans sa propre essence singulière (Gleiser, 2005 ; de Jesus, 2015). C'est pourquoi, Spinoza, en faisant référence à la conscience, dit que le *conatus* peut être compris comme volonté, et plus globalement en se référant au corps, qu'il est appétit. Cet appétit, lorsqu'il est conscient est appelé désir (*cupiditas*) (Spinoza, 1989). Le *conatus*, en tant que désir, amène le sujet à se développer comme individualité. Ce désir représente donc l'essence humaine. Cette essence ne signifie pas qu'une force extérieure suprême agit sur l'homme, mais qu'elle est plutôt intrinsèque à son être, qu'elle est toujours le désir de quelque chose (Deleuze, 2002 ; Amorim & Gacki 2011). Spinoza part de la présupposition que la réalité humaine est un tout intégral, c'est-à-dire, qu'elle n'est pas divisible. De ce fait, la réalité englobe un savoir global qui ne divise pas : l'âme du corps (Filho, 2010 ; Silvia, 2012), le biologique du culturel, l'interne de l'externe, la raison de la passion (émotion), le bien du mal. Pour lui, l'homme représente chacun de ces états antagonistes (Pedro, 2013). Le *conatus* est alors une force intrinsèque à tous les êtres qui les pousse vers la vie, vers l'auto-conservation pour ne pas mourir (Arruda, 2011 ; Frago, 2007).

Il y a lieu de noter que cette idée du *conatus* symbolise une posture contraire à la conception psychanalytique de l'affect. Notamment, l'idée de *conatus* est incompatible avec l'idée de la *pulsion de mort* de Freud (1923). Cette dernière s'étend plus fortement sur les effets négatifs des affects que sur leurs effets positifs (Green, 1973). Pour Spinoza, il n'existe aucune pulsion interne à l'autodestruction (Gleiser, 2005) et par conséquent

« aucune chose ne peut être détruite, sinon par une cause extérieure (Spinoza, 1989, p. 116).

Ainsi, la notion de *conatus* apporte la base qui sous-tend toute théorie de l'affectivité, de l'éthique et de la politique chez Spinoza, parce que lorsqu'il affirme que toute la nature a une puissance à agir et qu'il nie l'existence de la puissance de mort, il défend le rôle essentiel de l'activité, de l'affectivité, de la réunion de *conatus* et de la liberté dans le développement humain. Et qu'est-ce que l'affectivité pour Spinoza ? Pour répondre à la question, il faut connaître ce qu'il comprend par affect, corps, affections et puissance d'agir

Par **affect** (*affectus*), il comprend « les affections du corps qui augmentent ou diminuent, aident ou contrarient la puissance d'agir de ce corps, et en même temps les idées de ces affections » (Spinoza, 1989, p. 112). Le terme affect (*affectus*) exprime donc la transition d'un état à l'autre, soit du corps affecté, soit du corps affectant (Deleuze, 2002). Ceci signifie « tout changement, altération ou modification de quelque chose, qu'il soit produit par lui-même ou causé par autre chose » (Chauí 2005, p. 98). L'affect se définit donc dans un sens de *passage*, de *transition* d'un état à autre. Il définit le **corps** comme une puissance en action, une force d'exister. Ainsi que comme un aggloméré de parties dures et molles, un ensemble d'atomes, molécules, tissus, organes qui possèdent une capacité à se maintenir unis et à agir ensemble. Les **affections** (*affectio*) sont le corps et le mental affectés par le monde. Autrement dit, elles sont des modifications qui se produisent dans le corps et dans l'esprit (Spinoza, 1989, p. 112). Ceci implique l'état d'un corps qui est affecté par la présence d'un autre corps. Celui-ci est aussi affecté par le premier. Ainsi, les deux corps sont mutuellement affectés : « le corps humain peut être affecté de plusieurs façons qui augmentent ou diminuent sa puissance d'agir, et aussi d'autres façons qui ne rendent sa puissance d'agir ni plus grande ni plus petite. » (Spinoza, 1954, p. 181). Alors, « les idées des affections » (Spinoza, 1989, p. 112) se réfèrent à la conscience, démontrant que Spinoza ne sépare ni le corps de l'esprit, ni le sentiment de l'idée. Dans ce sens, l'affect n'est pas en soi bon ou mauvais. Rappelons que l'homme est actif lorsqu'il est la cause adéquate de sa pensée et de ses actions quotidiennes. Ceci résulte du fait qu'il suit sa nature et son *conatus*, cherchant sa conservation et son expansion. Au contraire, il est passif ou il souffre lorsqu'il ne comprend pas ce qui lui arrive, ce qui signifie qu'il n'est pas cause pleine, mais seulement partielle. À partir de cela, Spinoza (2008) appelle les *affects actifs* « actions » et les *affects passifs* « passions ». Les actions sont toujours positives, car elles représentent la réalisation pleine du *conatus*. Les passions au contraire, sont subdivisées en *passions joyeuses* et *passions tristes*. Les premières, comme les actions, produisent des effets positifs sur l'individu dès qu'elles augmentent sa puissance d'agir. Cependant, elles ne sont pas aussi fortes que les actions, car elles résultent de causes externes à l'individu. Les passions tristes, comme leur nom l'indique, sont toujours source de tristesse et de souffrance. Elles deviennent normalement un outil d'aliénation, de servitude et de contrôle. À partir des affects primaires (la joie, le désir et la tristesse, etc.), tous les autres émergent. Comme nous l'avons vu auparavant, le désir représente l'essence humaine, la joie se traduit comme une

voie vers une perfection plus large et l'affect signifie la réalisation du désir plein, naturel. Au contraire, la tristesse amène à l'imperfection, la frustration et l'aliénation.

Nous observons que bien que le terme émotion soit présent dans la théorie de Spinoza, il apparaît parfois comme synonyme d'affect (Sawaia, 2016). L'idée de sentiment n'est pas non plus clarifiée. D'autre part, nous trouvons chez Spinoza une ontologie positive pour développer l'idée qu'il faut récupérer l'importance de l'affectivité en tant qu'action d'éthique et de politique dans l'entreprise. Cette ontologie contient ce qui est important dans la conception de l'homme libre. Pour soutenir cette idée-là, nous prenons cette interprétation de la pensée de Spinoza sur la liberté : « La liberté est l'identité de soi-même » (Chauí, 2011, p. 295). Ainsi, c'est la liberté qui permet au sujet de réfléchir (interpréter ses affections) et d'agir, parce qu'il se rapproche de lui-même et sait ce qu'il est et ce qu'il peut. « La possibilité d'une action réflexive de l'esprit se trouve dans la structure même de l'affectivité » (Chauí, 2011, p. 99). Il faut noter que cette puissance de vie et liberté n'est pas une tendance naturelle qui va, inexorablement, se développer toute seule. Au contraire, elle est renforcée ou diminuée dans les rencontres entre les individus, à partir de la capacité d'affecter et d'être affecté, soit dans le sens de plus d'autonomie, soit d'hétéronomie. C'est ainsi que la vie éthique émerge depuis l'intérieur des affects parce qu'ils constituent la base de la servitude et de la liberté.

Soutenus par cette conception éthique-politique de l'affectivité, nous défendons l'idée qu'une manière de bloquer ou diminuer le processus qui nourrit la culture de l'individualisme et ses métamorphoses en isolement et souffrance psychique dans l'entreprise, implique de réintroduire le respect au **droit d'Être** des travailleurs. Ceci implique de placer la valeur de l'affectivité comme base d'éthique et de politique au cœur de la culture d'entreprise et d'ajouter aux valeurs éthiques des croyances sur la nature humaine qui récupèrent une vision de l'homme comme un être de *conatus*. Ainsi que des présomptions sur la nature des relations humaines qui récupèrent une vision des relations de travail comme de *bonnes rencontres*. Puis, des croyances sur la nature du travail qui récupèrent une vision de l'activité de travail comme vivante, porteuse d'*affects actifs* et donc comme possibilités de *pouvoir d'être affecté* transformées en *puissance d'agir*. Cette idée signifie un présupposé important pour mieux comprendre comment le sujet peut devenir libre dans l'environnement du travail.

Ensuite, nous gardons l'idée moniste de Spinoza par rapport à l'inexistence d'une division entre nature et culture. Notamment, le postulat que l'essence de l'être humain est libre, mais son existence est déterminée (1677/1957), ce qui signifie que l'individu cherche à persévérer dans sa propre essence, acquérant effet ou non pour cela, dans la vie, qui est déterminé historiquement. Dans ce sens, « la tension entre liberté immanente et détermination existentielle, explique les variations singulières de l'irréductible humain » (Sawaia, 2008, p. 148). L'irréductible humain est un terme utilisé par l'auteur pour faire référence à la conception d'éthique spinozienne – la puissance d'action de l'être qui est immanente et « pas contingente à rhétoriques et variations culturelles » (*ibid.* p. 151). La leçon qui ressort de ce postulat et que nous conservons c'est que la liberté humaine n'est pas une tendance naturelle qui va, inévitablement, mûrir. Au contraire, l'augmentation ou la diminution de cette puissance de vie dépend de la nature des rencontres entre les êtres

de *conatus*, soit dans le sens de plus d'autonomie que d'hétéronomie. D'où l'affirmation que « l'essence a la propriété d'être, mais combien je serai, c'est un état existentiel » (Spinoza, 1957, p. 7). Pour nous, un tel postulat est un remède pour l'individualisme dans l'entreprise, parce que l'état existentiel étant plus large que l'essence, il peut acquérir une force d'emprisonnement psychique, menant l'individu à l'aliénation et à la servitude, ce qui peut être combattu par l'union de *conatus* : « Parce que si, par exemple, deux individus de même nature se combinent, l'un à l'autre, ils composent un individu deux fois plus puissant que chacun, séparément. Rien n'existe donc plus utile à l'homme que l'homme ; les hommes, dis-je, ne peuvent rien désirer de plus précieux pour la préservation de leur être que de vivre tous en tout, afin que les âmes et les corps de tous, composent, d'une certaine manière, une seule âme et un seul corps, faisant des efforts ensemble pour préserver leur être et pour rechercher ensemble l'utilité commune à tous » (Spinoza).

Finalement, Spinoza nous amène à conclure que l'analyse des rapports entre santé et travail et la construction des liens entre culture organisationnelle et santé doivent tenir compte des conditions de développement du droit d'être, ce qui implique la réunion du *conatus*.

Il faut alors approfondir le thème de l'affectivité au travail par la voie de la liberté, dans le sens de Spinoza. En effet, face aux formes actuelles de manifestation de l'individualisme et de l'isolement au sein des entreprises, il est nécessaire de combattre les limites pour interagir et pour échanger imposées par les prescriptions de l'organisation du travail. Nous souhaitons donc approfondir cette problématique et répondre aux questions ci-dessous pour nous guider dans ce propos :

- Quelles conditions pour que les travailleurs deviennent libres dans l'entreprise ?
- Comment pourraient-ils expérimenter des affects actifs ou transformer des passions tristes en passions joyeuses puis en affects actifs ?
- Quelle responsabilité pour l'entreprise dans l'encouragement de la liberté humaine ?

Pour essayer de donner des réponses à ces questions, nous faisons appel au regard de l'affectivité donnée par la psychologie historique culturelle (Vygotsky, 1896-1934). La difficulté, avec Vygotsky, c'est qu'il ne fait pas la distinction entre les éléments de l'affectivité (affects, sentiments et émotions) (Clot, 2016). Cette caractéristique devient un défi pour nous, au sens où il faut chercher les nuances de cette dimension du psychisme et sa contribution à la prévention de la santé mentale au travail. C'est pourquoi nous nous penchons, ensuite, sur la conception de l'affectivité construite par la clinique de l'activité (Clot, 2008) qui offre des éclairages par rapport à cela. Finalement, nous faisons appelle aux études de l'affectivité dans la psychologie sociale critique (Sawaia, 2010) espérant faire avancer des propositions au problème des rapports travail-santé-culture.



## 2.4.2. L'évolution du concept de l'affectivité dans la psychologie : l'interfonctionnalité des affects, des émotions et des sentiments et le droit d'être libre et le pouvoir d'agir dans l'entreprise

Spinoza nous amène à conclure que l'analyse des rapports entre santé et travail, et la construction des liens entre culture organisationnelle et santé, doit tenir compte des conditions de développement du droit d'être, ce qui implique la réunion de *conatus*. Il faut donc approfondir le thème de l'affectivité au travail par la voie de la liberté, dans le sens de Spinoza. En effet, face aux formes actuelles de manifestation de l'individualisme et de l'isolement au sein des entreprises, il est nécessaire de combattre les limites pour interagir et échanger imposées par les prescriptions de l'organisation du travail. Nous souhaitons donc approfondir cette problématique, et répondre aux questions ci-dessous pour nous guider dans ce propos :

- Quelles conditions pour que les travailleurs deviennent libres dans l'entreprise ?
- Comment pourraient-ils expérimenter des affects actifs ou transformer des passions tristes en passions joyeuses puis en affects actifs ?
- Quelle responsabilité pour l'entreprise dans l'encouragement de la liberté humaine ?

Pour essayer de donner des réponses à ces questions, nous faisons appel au regard sur l'affectivité donné par la psychologie historique-culturelle (Vygotsky, 1896-1934). La difficulté, avec Vygotsky, c'est qu'il n'est ne fait pas la distinction entre les éléments de l'affectivité (affects, sentiments et émotions) (Clot, 2016). Cette caractéristique devient un défi pour nous, dans le sens où il faut chercher les nuances de cette dimension du psychisme et sa contribution à la prévention de la santé mentale au travail. C'est pourquoi nous nous penchons, ensuite, sur la conception de l'affectivité construite par la clinique de l'activité (Clot, 2008) qui offre des éclairages par rapport à cela. Finalement, nous faisons appelle aux études de l'affectivité dans la psychologie sociale, espérant faire avancer des propositions au problème des rapports travail-santé-culture. Notamment à partir de la compréhension de la « souffrance éthique-politique » (Sawaia, 200).

### 2.4.2.1. La conception de l'affectivité en psychologie historique-culturelle

La compréhension de l'affectivité comme base d'éthique et de politique est aussi présente dans toute l'œuvre de Vygotsky (1896-1934). Cette notion se révèle dans la conception de l'homme comme sujet social qui repose sur la prémisse que la liberté n'est pas donnée naturellement, mais qu'elle est construite socialement (à partir du développement de l'affectivité, à la frontière entre la créativité et l'imagination dans

l'activité), dans un processus de médiation par la culture. Pour Vygotsky (1928/2014), l'homme est donc conçu comme un être historique qui se développe tout au long de sa vie, et non exclusivement à partir de la maturation ou de la génétique.

C'est un des grandes avancées de la psychologie historique-culturelle qui émerge dans une époque où la pensée scientifique est divisée en deux courants de pensée : d'un côté, les sciences sous l'égide de la physique et de l'autre côté, les philosophies, le droit, les arts, la musique (Neubern, 2001). Dans ce contexte, la science psychologique considère les émotions comme antagonistes à la raison. Contrairement à cette vision, Vygotsky (1928/2014) propose de surmonter cette dichotomie en s'inspirant du monisme spinoziste et de la théorie dialectique-matérialiste de Marx. Il reprend donc les affects et le caractère culturel du psychisme afin de chercher les éléments théoriques et méthodologiques pour la construction d'une psychologie dialectique (Pino, 2005 ; Sawaia, 2010).

Le thème de l'affectivité dans la théorie de Vygotsky suscite des controverses parmi les auteurs qui l'étudient. Certains affirment que l'auteur n'aurait pas donné à cette dimension une importance suffisante dans sa théorie de la constitution de la psyché humaine. D'autres trouvent que sa contribution est limitée aux aspects cognitifs du développement (Souza *et al.*, 2013). Il y en a, à l'inverse, qui affirment qu'il apporte une grande contribution à l'étude de l'affectivité (Souza & Andrada, 2013). Pour ceux-ci, par exemple, dans son approche historique culturelle, les émotions sont constitutives du côté affectif-volitif de la conscience et de la pensée. Ainsi, l'intégration entre émotion et cognition est à la base du développement psychique humain (Gonzalez-Rey, 2009 ; Oliveira ; Rego, 2003 ; Sawaia, 2010). L'affectivité peut être observée dans les catégories sens et signification, définies par Vygotsky pour expliquer la singularité du sujet (Aguiar et Ozella, 2006 ; Smolka, 1993).

Quoi qu'il en soit, nous observons que la conception de l'affectivité chez Vygotsky rejoint celle de Spinoza. Pour les deux auteurs, les émotions, les sentiments et les affects sont des composants de l'affectivité, laquelle est en constante intégration avec la cognition et l'activité. Chez Vygotsky (1925/2005), les émotions sont des modifications qui se produisent au niveau du corps qui résultent du contact de l'individu avec lui-même et avec le monde extérieur qui l'entourne. Le sentiment est vu comme l'évaluation que l'individu fait de lui et de sa relation avec le monde. Le sentiment fonctionne donc comme un organisateur interne et dynamique du psychisme. Comme toute autre fonction psychologique, il est en premier lieu dans le niveau *interpsychique* faisant référence au niveau sociogénétique (l'histoire de chaque groupe culturel). Ensuite, à partir du langage et de la pensée il est intériorisé de façon unique par l'individu. Au fur et à mesure que le sentiment est réaffirmé ou transformé par l'action humaine, il se transpose au niveau intrapsychique. Le sentiment a alors une fonction éminemment créative pour chaque individu, car il se combine avec la mémoire, l'imagination et le raisonnement, en donnant des possibilités d'anticiper les problèmes et de créer de nouvelles solutions. En outre, l'affect est défini comme un changement de puissance de l'activité. L'auteur montre les rapports entre l'affect et la cognition dans l'activité ainsi : « nos actions ne naissent pas sans cause, mais sont mises en mouvement par certains

processus dynamiques, besoins et motifs affectifs, de même notre pensée, toujours motivée, toujours conditionnée psychologiquement, découle toujours d'une motivation affective qui la met en mouvement et qui l'oriente [...]. Spinoza déjà, définissait l'affectivité comme quelque chose qui augmente ou amoindrit la capacité de notre corps à agir et contraint la pensée à se mouvoir dans un sens précis » (*ibid.*, p. 224-225). Aussi, ces rapports sont médiatisés par la culture (Vygotsky, 1994), d'où émerge la conscience – le produit des rapports entre l'affectivité et l'activité concrète et sociale.

Cette courte présentation de l'affectivité ne rend pas compte de l'amplitude de la notion donnée par Vygotsky à cette dimension. En effet, la compréhension de l'affectivité dans ses travaux a été progressivement prise par les théoriciens occidentaux. Nous n'avons pas l'intention d'épuiser ce sujet, mais seulement de mieux le comprendre, faisant attention à quelques points qui intéressent directement notre étude. Ces points sont interdépendants, comme tous les concepts qui couvrent l'œuvre de l'auteur. Cependant nous avons divisé l'exposé de cette théorie en trois parties pour une question de didactique et pour renforcer ce que nous retenons l'importance de l'affectivité dans le développement psychologique. Aussi, les effets des liens entre le « social » et la « culture » dans le développement humain. Puis, les rapports entre la « zone proximale de développement », la culture et la santé.

### **L'importance de l'affectivité dans le développement psychologique**

L'importance de l'affectivité dans le développement psychologique se perçoit dès le premier ouvrage de la théorie vygotksyenne dans le domaine de la psychologie : *Psychologie de l'Art* (1925/2005) écrit entre 1924 et 1926 à la suite de sa thèse de doctorat présentée en 1925. Dans cette œuvre, la problématique de l'affectivité est liée à une frontière existante entre la création dans l'art et les processus psychologiques inhérents à la production artistique. Dans cet écrit Vygotsky se réfère à l'union entre imagination, émotion et créativité. Dans une claire allusion à la distinction spinozienne entre affect/émotion/action (*motion*) et affect/passion/inaction (*passion*), il montre que l'émotion est immanente à la création et que sentir implique une action de l'individu. La nature active de l'art est liée à sa nature affective et intersubjective. Ceci explique son affirmation de l'art comme « technique des émotions » (Sawaia, 2009, Vygotsky, 1993). La catharsis est alors pour lui un phénomène de transformation des états affectifs : la transformation de la passion en action, la transformation de la tristesse en joie et celle de l'hétéronomie en autonomie. C'est par ce phénomène que l'art acquiert « sens » et « signification » pour celui qui l'admire. La catharsis ne signifie pas simplement la décharge des sentiments avec le réconfort associé, mais se caractérise par la confrontation des affects contraires générant des changements émotionnels et affectifs (Sawaia, 2009, Vygotsky, 1993). De la recherche d'une meilleure compréhension des rapports entre la créativité et la jouissance de l'art a résulté une des principales contributions de la psychologie de l'art : l'inter-relation entre l'action consciente et la connaissance des sentiments (Van der Veer & Valsiner, 2001). Nous soulignons de ce principe théorique que le sentiment signifie l'évaluation que l'individu fait de sa relation avec soi-même et

de son rapport avec le monde qui l'entoure. Sans l'affectivité il est donc impossible d'agir de façon consciente car, sans catharsis (transformation) il n'y a pas non plus de matières et, par conséquent, le sujet n'existe pas. C'est dans la recherche de la conscience affective et de l'affectivité consciente que se construit toute subjectivité (Pino, 2005). Les possibilités d'agir librement qui émergent dans la conscience de l'homme sont donc étroitement liées à l'imagination (Vygotsky, 1993). Le rôle de l'imagination dans la liberté humaine est donc médiatisé par les émotions. Ce postulat signe la base sur laquelle repose le lien entre imagination, pensée et affectivité (Sawaia, 2009). Cette œuvre est très importante pour prendre en lumière la place de l'affectivité dans le développement psychologique. Aussi, au-delà d'apporter les émotions à la psychologie (Souza *et al.*, 2010), elle a le mérite de les positionner comme quelque chose de doué de sens, élevé au niveau de la création esthétique humaine, bien au-delà de la simple expression instinctive (Namura, 2003). Une importante leçon qui ressort de ces connaissances est qu'il existe une relation étroite entre la capacité à être affectif et créatif et le degré d'action ou de liberté de l'individu.

Dans son œuvre *Psychologie Pédagogique*, Vygotsky (1926/2004) reprend la critique du dualisme entre affectivité et cognition incarnée dans la psychologie traditionnelle. D'ailleurs, il propose des interventions intégratives dans le champ de l'éducation. Telle critique est approfondie dans un autre écrit, développé en 1932, nommé : *Les émotions et leur développement chez l'enfant* (1932/2003). À partir de cette œuvre, l'auteur définit radicalement la nature psychologique des émotions et, notamment, comme une fonction psychologique supérieure. Aussi, il déclare que toutes les fonctions psychologiques (l'émotion, la volonté et la pensée) sont liées et chacune est engendrée à travers des rapports sociaux. Par exemple, l'émotion forme une paire avec la pensée de telle sorte qu'il n'existe pas de pensée sans émotion. D'ailleurs, les émotions sont responsables de diversifier, organiser et modifier l'activité humaine : « toute émotion est un appel à l'action ou un renoncement à elle » (Vygotsky, 1926/2004, p. 139). Nous voyons ici que comme Spinoza, Vygotsky (1928/2014) se réfère à l'affect comme une force de développement de la vitalité sous la forme d'un passage à un plus haut niveau de l'intensité de l'activité. Alors, considérant l'impact de l'affectivité dans le développement humain, l'auteur défend l'idée que cette dimension est un outil puissant d'autonomie et elle doit donc être à la base du processus éducatif. Puis, il présente une vision large de l'éducation qui englobe les dimensions esthétiques, émotionnelles et éthiques (Van Der Veer & Valsiner, 2001) : « Éduquer signifie changer. S'il n'existe rien pour changer il n'y a rien à éduquer » (Vygotsky, 1926/2004, p. 140). Un deuxième postulat que nous retenons de son œuvre est donc celui que les émotions sont déclencheurs de l'activité et l'affect est ce qui permet un changement de vitalité de l'activité.

Selon Yaroshevsky & Gurguenidze (1997), les deux œuvres citées ci-dessus représentent la première période de la construction théorique vygotskienne sur le rôle de l'affectivité dans la construction de la subjectivité. La deuxième période considère la défense de la conscience comme objet scientifique. Durant cette période, il écrit *La signification historique de la crise en psychologie*. Celle-ci s'oppose au fractionnement des principales écoles psychologiques de l'époque : psychanalyse, behaviorisme et

mentalisme (Gestalt, Bergsonisme). Il propose alors la création d'une *psychologie générale*. Elle doit être comprise comme étant une psychologie sociale dialectique, dont l'intérêt principal est l'étude des phénomènes psychologiques dans leurs processus de changement. L'objectif de cette nouvelle école est de surmonter les divisions entre individuel et social, naturel et culturel, sujet et objet, corps et mental.

Dans son livre *Théorie des émotions*, Vygotsky (1933/1998) présente une étude dense et profonde de ce qui a été produit par la psychologie traditionnelle sur le rôle de l'affectivité dans la construction de la subjectivité. S'agissant d'une étude historique, Vygotsky n'arrive pas à proposer une théorie sur l'émotion. Il conclut, en revanche, qu'il y a une polarisation dans la manière de concevoir la raison et l'émotion, à partir de laquelle se maintient la fragmentation des deux dimensions (Souza *et al.*, 2010). Une des thèses fortes de Vygotsky (1994) concerne les rapports entre le développement cognitif et l'intellectuel d'une part, et le développement subjectif et l'affectif d'autre part. Selon lui, l'analyse psychologique doit chercher « l'unité des sphères intellectuelles et affectives dans le développement » et sortir « des limites restreintes de la sphère intellectuelle » (*ibid.* p. 213). La position vygotskienne de l'affect en activité propose de comprendre l'affectif et le cognitif dans leurs rapports, mais sans les confondre. Il s'agit d'élucider leurs liens, mais aussi d'indiquer que ces rapports ne sont pas toujours constants.

Un autre point que nous trouvons important à souligner, est que de façon différente de la vision réductionniste de la subjectivité présent dans la philosophie de Descartes, la psychologie dialectique de Vygotsky (basée sur Spinoza) concrétise les faits de la conscience dans un langage scientifique. Cependant, il a fallu attendre une troisième période à son œuvre (qui correspond aux années d'élaboration de l'approche historique-culturelle) pour que l'étude de la conscience soit approfondie (Pino, 2005). Nous soulignons d'ici l'extrême nécessité de la dialectique dans l'analyse des phénomènes psychologiques.

Jusqu'ici, nous comprenons la profonde contribution de Vygotsky dans le développement du socioconstructivisme et, notamment, nous retenons l'explication du rôle joué par l'affectivité dans la formation du psychisme.

Pour faire évoluer notre compréhension, nous trouvons nécessaire d'approfondir l'herméneutique de la psychologie historique culturelle sur le modèle de développement de l'être humain que nous avons déjà introduit au chapitre un.

### **Les implications des rapports entre le « social » et le « culturel » pour le développement psychique**

Comment l'être humain se développe-t-il ? Pour Vygotsky, l'être humain se développe essentiellement dans l'environnement social et celui-ci est construit historiquement. C'est à partir de ce postulat que l'auteur a développé les trois piliers

principaux de sa théorie du développement : d'abord, les fonctions psychologiques nécessitent une structure biologique. Ainsi, des fonctions mentales représentent un support au développement des activités du cerveau. Ensuite, pour se développer pleinement, l'individu a besoin d'interagir avec la société. Le fonctionnement psychologique se développe donc à partir des relations entre l'individu et son milieu extérieur. Dans ce sens, la perception de l'individu sur la nature, sur la société et sur le monde, et non seulement le fonctionnement organique interne, contribue à ce processus-là. D'ailleurs, pour interagir avec l'environnement, il a besoin d'avoir accès à des instruments concrets et abstraits. Le premier se réfère à tous les objets matériels du monde réel, parmi lesquels l'individu apprend à communiquer avec l'environnement, le transformant, de même qu'il est transformé par lui, dans un processus continu. Le deuxième concerne des croyances, des valeurs, costumes qui composent la culture. Ainsi, la relation entre sujet et monde est médiatisée par des symboles ou par un système de symboles, comme par exemple le langage. Celle-ci est construite à partir d'un ensemble de significations et sens qui sont fondamentaux pour que l'individu puisse comprendre la société, la vie et comment les choses se passent. C'est pourquoi quand un enfant apprend à parler, à écrire et à lire, il développe une capacité plus large et une meilleure appréhension du monde extérieur. Alors, le point de départ du développement est sorti d'une pensée élémentaire, ou d'une structure élémentaire vers une pensée supérieure. Pour l'auteur, le passage des fonctions psychologiques élémentaires à une pensée supérieure implique un processus d'apprentissage au niveau des relations sociales et dans celles-ci se construit la culture. Cette compréhension découle du fait que toutes les fonctions psychologiques supérieures ont été auparavant générées dans les relations personnelles.

Dans son dernier texte écrit avant sa mort et intitulé *Pensée et Langage* (Vygotsky, 1934/1997), ces relations entre le psychisme, la nature, les relations sociales et la culture sont particulièrement remarquables. Dans ce livre, le rôle de l'affectivité dans la constitution de la psyché apparaît aussi plus clairement (Souza *et al.*, 2010). Vygotsky conçoit le psychisme comme un système intégré comprenant des fonctions psychologiques supérieures (FPS) et inférieures (FPI). Celles-ci sont liées les unes aux autres par l'organisme biologique, médiatisées par la culture et le contexte social. La hiérarchie entre ces fonctions est flexible et circonstancielle, sans aucune relation de cause-effet. Il propose aussi de comprendre le psychisme à travers une unité d'analyse capable d'inclure toutes les autres formes d'expressions psychologiques. Cette unité d'analyse est la *signification* – ou signalisation – considérée comme une caractéristique exclusive de l'être humain (Pino, 2005). C'est ce qui permet la relation intrinsèque entre la culture et le développement de l'être libre.

Pour comprendre la transformation de l'individu en sujet social, l'approche historico-culturelle fait corrélérer le processus de signification avec la théorie marxiste qui comprend les fonctions psychologiques supérieures comme produits de l'histoire et de la culture. Cette théorie apporte une proposition dialectique qui assure la compréhension du développement humain, à partir des rapports entre le « social » et le « culturel » sur la base du processus historique, puisque c'est l'histoire qui fait surgir la construction de la culture dans le social (Pino, 2005).

Il convient de noter que pour Vygotsky (1930/1999), le concept d'histoire a le sens d'une approche dialectique des choses qui vise à surmonter les dichotomies. C'est pour ça que les concepts de social et de culturel sont interconnectés, malgré le fait qu'ils ont des sens différents. Il y a lieu de marquer que la culture est un concept clé, mais qui se trouve dispersé dans le travail de Vygotsky. C'est en fait à partir des processus de signification et de la base d'analyse matérialiste historico-dialectique (Pino, 2005) qu'il est possible de mieux saisir la notion vygotzkienne de culture.

Le social c'est tout ce qui est en dehors de la nature (l'organisme biologique), c'est-à-dire ce qui prend sa source dans les relations interpersonnelles. Il représente le niveau inter-psychologique du développement, c'est-à-dire, où se réalise le partage des costumes, des comportements, des rôles, ce qui permet l'apprentissage d'une vie collective dans laquelle se développent la pensée et le langage. L'accent est mis sur l'activité médiatisée et les changements produits dans l'environnement. La notion de culture est liée à l'histoire en tant que voie d'évolution des interactions sociales, à travers l'apprentissage, le développement de compétences, de modes de comportement et de pensées. Il implique ainsi le processus de régulation du comportement, c'est-à-dire, « la création et l'application des meilleurs dispositifs dans l'utilisation de ces ressources » (Vygotsky & Luria, 1996, p. 267). La culture représente donc le chemin du développement historique parcouru par l'humanité. Mais, sans le social, il n'y a pas de culture parce que, dialectiquement, au fur et à mesure que la culture (valeurs, coutume, compétences, etc.) se développe, elle influence la production des changements sociaux (formes organisées d'interaction sociale) et, en même temps, ces changements représentent des modifications culturelles. Le culturel met donc l'accent sur la médiation sémiotique, axé sur la production de signes, c'est-à-dire des instruments capables d'effectuer des changements internes (Pino, 2000, 2005 ; Valsiner, 2012 ; Leontieva, 1975/1984 ; Vygotsky, 1928/2014).

Pour développer sa théorie, Vygotsky (1928/2014) adopte la conception du travail de Marx et Engels, qui fait référence à l'utilisation des instruments comme moyen de transformation de la nature et de l'être. L'activité humaine et l'utilisation d'instruments sont donc centrales dans la constitution de la conscience et des capacités humaines. Pour Marx et Engels l'instrument de travail concerne un artefact technique de transformation de l'objet naturel en produit humain. Pour Vygotsky l'instrument est psychologique et s'adresse aux signes, au langage. Dans cette perspective, c'est quand l'homme agit sur la nature par l'utilisation d'instruments qu'il participe à des processus d'humanisation et de développement de la conscience. Ainsi, l'auteur immerge une nouvelle conception de la relation entre la nature (fonctions biologiques, histoire individuelle) et le symbolique (fonctions culturelles, histoire sociale), proposant deux plans dans le développement humain. D'une part, la ligne évolutive de la maturation biologique et, d'autre part, le caractère culturel de la psyché (Pino, 2005). La relation de l'individu avec le monde est ainsi médiatisée par la culture.

L'auteur n'inventorie pas l'émotion et le sentiment dans ce recensement. Mauss (1921) indique cependant que ces deux dimensions sont des instruments psychologiques, car pour Vygotsky, « toutes ces expressions collectives, simultanées, à valeurs morale et

à force obligatoire des sentiments de l'individu et du groupe, (...) sont plus que de simples manifestations, elles sont des signes des expressions comprises, bref, un langage. » (*ibid.*, p. 7). L'émotion et le sentiment, en tant que moyens du langage, sont donc des outils psychologiques. Il y a lieu de noter que parmi tous les outils, le plus important est le langage, car il favorise la communication et la transmission des connaissances dans la médiatisation de la relation entre le sujet et les objets réels (Vygotsky, 1928/2014).

D'abord, le langage s'exprime par le discours social externe entre les êtres humains. Une fois internalisé, ce discours devient origine de la pensée. C'est ainsi que toute fonction psychologique émerge d'abord dans le plan inter-psychologique et ensuite dans le plan intra-psychologique (Tuleski, 2002). Par exemple, l'enfant contrôle l'environnement social par la parole avant de commencer à organiser son comportement. Au fur et à mesure qu'il établit des relations interpersonnelles, le langage fonctionne comme un moyen de communication. C'est ainsi qu'il arrive à s'organiser, car le signe se convertit en un planificateur interne du psychisme : « le langage n'est pas seulement un moyen de comprendre l'autre, mais aussi de se comprendre à soi-même » (Vygotsky, 1930/1999, p. 112). C'est cette organisation qui favorise le développement de l'intellect. Celui-ci est à la base du travail productif, la forme humaine exclusive de l'utilisation des instruments (Tuleski, 2002). Dans l'ouvrage, *L'histoire du comportement : le singe, le primitif et l'enfant* écrit par Vygotsky & Luria (1996, p. 52), les auteurs défendent que « le travail et, lié à lui, le développement de la parole humaine et d'autres signes psychologiques, utilisés par l'homme primitif pour prendre le contrôle du comportement, ils signifient le début d'un comportement culturel ou historique au sens propre du mot ». Il existe donc une reconstitution de l'activité humaine ou des faits externes du point de vue interne de l'individu (Vygotsky, 1928/2014). Nous comprenons ainsi le rôle de la culture dans le processus d'autorégulation humaine, le sens de la médiation qui revient sur le comportement et le transforme.

Selon Leontiev (1975/1984), c'est à partir du développement de nouvelles fonctions psychologiques, médiatisées par la culture (communication, sociabilité, signes, etc.) que l'être humain passe à utiliser la « signification », c'est-à-dire que la médiation culturelle favorise la condition de réalisation du langage articulé avec la pensée. C'est ce processus de signification qui marque la différence entre l'évolution animale (phyllogénétique) et humaine (ontogénétique), parce que différemment de ce qui arrive aux animaux, il permet à l'homme de se construire une culture et d'interférer sur sa propre évolution, transformant l'environnement en même temps qu'il est transformé par lui. (Pino, 2005). En effet, chez l'homme, le passage du langage et de la pensée vers l'activité (médiatisée par des signes) implique les interactions sociales. C'est ainsi à partir de ces interactions et de la médiation sémiotique que l'être humain est capable de produire de la culture. Comme résultat de cette intégration dialectique, émergent la vie sociale, l'activité collective qui ne se réalise que par l'existence de signes.

Le processus de signification agit comme un instrument du psychisme. En effet, c'est grâce aux dimensions « sens » et « signification » que nous comprenons comment se forme la singularité de l'individu. Notamment, c'est dans le rôle de médiation de la culture dans l'autorégulation humaine que nous trouvons les bases de la conception



vygotskienne de la conscience. Celle-ci fait référence à l'ensemble des fonctions psychologiques qui sont médiatisées par la culture et le langage représente sa genèse sociale. Elle émerge alors des rapports entre le sujet et son activité concrète et sociale. Le fonctionnement de la conscience ne se trouve donc pas dans les fonctions psychologiques prises individuellement, mais il se réalise de façon complexe et dynamique (Vygotsky 1930/1999). Elle développe une fonction régulatrice de l'activité, à travers les multiples connexions entre la pensée, le sentiment et la volonté. En effet, la pensée n'est pas née d'elle-même ou d'une autre pensée, mais de la sphère de motivation de la conscience qui comprend les penchants et les nécessités, les intérêts, les impulsions, les affects et les émotions de l'individu (Vygotsky, 1934/1997). C'est pourquoi la notion de signification est considérée comme le principe d'organisation de la conscience.

Cette idée de connexion entre l'examen de la conscience et le caractère médiatique du langage, dans les liens entre les fonctions supérieures, est une des présuppositions les plus importantes concernant la positivité des émotions chez Vygotsky (Sawaia, 2009). À partir de cette logique, Vygotsky (1934/1997) défend l'idée que la corrélation entre vie intellectuelle et affective est modifiée lorsqu'un ou plusieurs liens entre les fonctions psychologiques supérieures (SPF) sont rompus ce qui, selon lui, explique les pathologies psychiques (Sawaia, 2009). C'est la principale différence entre un individu qui se développe pleinement et une personne atteinte par la schizophrénie. Dans ce cas, ses émotions exercent une maîtrise de sa conscience, c'est-à-dire qu'au lieu de développer une relation dialectique entre le sentiment et la pensée, celui-ci est subordonné aux affects. En bref, selon l'auteur, l'affect et la pensée s'influencent mutuellement dans le développement de la subjectivité, laissant apparaître qu'il n'y a aucune prépondérance dans leur relation.

En outre, la conception de la conscience comme un développement systémique, dynamique et significatif est devenu possible grâce au concept de médiation. Ceci implique l'étude du processus et non l'étude des parties qui composent le psychique en lui-même. La proposition de la *signification* comme l'unité du psychisme englobe donc sa compréhension comme une généralisation. Dans ce sens, elle ne se constitue ni comme un phénomène de la pensée, ni du langage, mais, elle représente l'unité dialectique entre les deux, se situant dans le lien qui les constitue. La thèse de Vygotsky est que la pensée ne s'exprime pas dans le mot, mais se réalise en elle » (Vygotsky, 1934/1997).

Comme nous l'avons déjà dit, le rôle du langage dans le développement de la conscience et dans l'activité sociale se réalise par deux voies. D'une part, elle est externe, car elle favorise la communication. D'autre part elle est interne, car elle permet l'organisation de la pensée. En faisant référence au discours intérieur (le dialogue de l'individu avec soi-même), Vygotsky affirme que le mot se sépare de la pensée. Il distingue « signification » (*znachenie*) et « sens » (*smysl*). À partir de la relation entre ces deux termes développés par Frederic Paulham, psychologue français, Vygotsky (1934/1997) apporte la conceptualisation que le sens d'un mot est la somme de tous les faits psychologiques qu'il éveille dans la conscience. Le sens est une formation dynamique, fluide, complexe qui a plusieurs zones de stabilité. La signification n'est qu'une de ces zones de sens que le mot acquiert dans le contexte de certains discours. Elle

est également une zone plus stable, uniforme et exacte. Le sens d'un mot constitue une généralisation, il est conçu comme un événement sémantique particulier intégrant des relations sociales qui permettent des processus de singularisation dans les interactions humaines. En tant que tel, le sens est beaucoup plus large que la signification. Ce qui constitue à son tour la zone la plus stable. Le sens peut donc se détacher des mots dans le discours intérieur. Il prévaut ainsi sur la signification. C'est le contraire de ce qui arrive au langage extérieur qui, destiné à la communication, ne peut se dispenser de la signification.

La pensée part d'une motivation. Il existe donc une tendance affective-volitive qui construit la pensée. Celle-ci se concrétise comme un mot intérieur appartenant à une structure linguistique singulière et de construction des sens. Le passage entre la pensée et le langage est indirect et est médiatisé intérieurement par des intérêts et des motivations, c'est-à-dire, par des affects et des émotions. De ce fait, ce passage est rempli de relations d'affection mutuelle, un mot en tant qu'énonciation de la subjectivité et en tant qu'intériorisation du monde extérieur seulement se matérialise dans un espace de sens construit de façon singulière. Ceci influence l'action et la parole de chaque individu (*ibid.*).

Nous retenons alors le postulat que c'est au niveau des interactions sociales, par la médiation de la culture, que se réalise le développement de la subjectivité. C'est ainsi dans la dynamique de ces rapports sociaux, que l'individu prend conscience de soi et du monde. En même temps, sa vie sociale et son activité deviennent sources d'utilisation et de production d'instruments symboliques. Ainsi, le sujet produit la culture.

Ce postulat nous amène à s'intéresser par possibles relations entre zone proximale de développement, culture et santé et nous montrerons notre vision sur cette question dans la suite.

### **Les rapports entre la « zone proximale de développement », la culture et la santé**

Vygotsky aborde la santé dans la théorie du développement psychologique, notamment dans son ouvrage *Défectologie et déficience mentale* (1994). Selon l'auteur, la singularité d'un individu émerge de son mode de vie dans un entourage social historique et de la possibilité de pouvoir réorganiser toutes ses fonctions organiques en équilibre avec les exigences posées par ce milieu. L'organisme humain ne peut donc vivre et agir que comme une unité sociale précise, parce que l'homme est un sujet social, un être de culture. Cette ontologie représente une activité révolutionnaire (Sawaia, 2009), laquelle se trouve dans le concept de zone proximale de développement (ZPD) (Newman & Holzman, 2002). Pour Vygotsky (1994), il s'agit des possibilités de développement des fonctions psychiques qui sont données à l'enfant avec l'aide d'autrui. Cette zone proximale se caractérise comme une qualité de relation et d'apprentissage capable de pulser une série de processus de développement de fonctions émergentes chez un

individu. Le ZPD désigne également la différence entre le potentiel individuel de développement (ce qu'une personne peut réaliser seule ou son niveau actuel de développement) et ce qu'elle peut réaliser avec de l'aide. Cette zone se situe entre l'espace d'autonomie et l'espace de rupture. Ce dernier représente la limite de l'individu, c'est-à-dire celle qui même avec de l'aide rend difficile la réalisation de la tâche (Newman & Holzman, 2002). C'est à partir de cette conception que « Vygotsky attribue à l'activité humaine des fonctions inter-psychologiques et intra-psychologiques » (Caroly, 2010, p. 69). En effet, c'est la raison pour laquelle Spinoza avait déjà observé que « l'effort pour développer la puissance d'agir n'est pas séparable d'un effort pour porter au maximum le pouvoir d'être affecté » (1965, v. 39). Ainsi, la subjectivité n'est pas une disposition constitutive de l'individu, mais le pouvoir d'être affecté dans une zone proximale de développement, dont chacun dispose plus ou moins en fonction de son histoire particulière (Clot, 2008). Selon Vygotsky, « L'homme est plein à chaque minute des possibilités non réalisées » (2003, p. 76) et lorsque la société ne lui offre plus de conflictualité externe, c'est-à-dire lorsque qu'elle devient univoque et monologique, « son fonctionnement psychique se rétrécit et peut même s'éteindre » (Clot, 2008, p. 28). Toute cette rationalité nous amène à conclure alors que le développement de la santé au travail dépend du maintien ou de la restauration de la vitalité dialogique du social. Dans le sens de la clinique de l'activité, il faut même réaliser « l'analyse du travail en expérimentant la fonction psychologique du collectif de travail. Et ce, afin de pouvoir proposer à la subjectivité de *se retrouver* dans une zone proximale de développement potentiel » (*ibid.* p. 29).

C'est pourquoi la ZPD est une vraie activité révolutionnaire. Nous trouvons chez Newman & Holzman (2002) que la ZPD est plus une unité socio-historique que psychologique. Étant la synthèse entre l'apprentissage et le développement, elle représente alors la synthèse entre l'individu et la société. Ceci signifie qu'elle n'est pas une faculté mentale, mais le lieu même de l'activité révolutionnaire dans le sens d'une attitude pratique-critique, c'est-à-dire une action consciente et affective des sujets qui cherchent à transformer leurs réalités quotidiennement grâce aux rencontres avec autrui, et pas seulement dans un moment de rupture politique. Ainsi l'idée de ZPD correspond à la bonne rencontre entre les sujets indiquée par Spinoza. Vue par ce prisme, il s'agit d'une sorte de relation éthique-politique capable d'aboutir à une autonomie et de favoriser le changement social. Quand cela se produit, les sujets se rendent compte que l'isolement génère une impuissance et que c'est justement dans la sociabilité coopérative qu'ils deviennent des sujets libres dans le travail – dans la société et dans l'histoire.

Ainsi, nous voyons que l'intervention de la psychologie historique culturelle implique une *praxis* critique du quotidien destinée à impacter la structure socio-économique. En effet, pour Vygotsky, il s'agit de changer l'ordre politique et social et non de s'adapter à sa gouvernabilité (Lane, 1994 ; Newman & Holzman, 2002 ; Sawaia, 2009). Le développement de la ZPD part des liens théoriques entre les processus d'apprentissage et ceux du développement-apprentissage. Pour expliquer ces liens, l'auteur différencie les concepts « quotidiens » et les concepts « scientifiques ». Ces derniers sont toujours liés par des relations d'abstraction, tandis que les premiers sont

issus du rapport avec les objets par des processus que Piaget nommerait « l'abstraction simple » ou « réfléchissante » (Newman & Holzman, 2002). Critiquant Piaget, parce qu'il se limite à étudier le développement des concepts quotidiens, Vygotsky décide de relier les deux concepts (Caroly, 2010). « Pour lui, il existe une double production des concepts : du bas vers le haut, vers ce qui est général, à partir de l'interaction avec les objets du monde de l'action (comme dans le constructivisme piagétien) et du haut vers le bas avec des concepts scientifiques. » (Caroly, 2010, p. 64).

### **Des leçons qui émergent**

En synthèse, pour Vygotsky, l'affectivité est en constante intégration avec la cognition et l'activité. Cette intégration se réalise au niveau des interactions sociales, étant médiatisée par la culture. La conscience émerge de cette dynamique interactive. Ainsi, la conscience est le caractère culturel du psychisme. Telle affirmation, c'est une des idées plus riches de l'auteur sur le développement de l'homme libre, qui est à la base du sujet social. Celui-ci se constitue dans les déterminations sociales, mais il est désormais capable de modifier ses propres conditions objectives. Dans cette perspective la conception du sujet social n'englobe pas la vision de l'homme déterminé comme une identité cartésienne, mais au contraire, il signifie une puissance de développement, médiatisée par les intersubjectivités et activités présentes dans la culture. Le développement de la liberté implique donc le contact avec l'autre. La conception du sujet social confirme ainsi la théorie spinozienne que l'affectivité est éthique et politique, parce que les affects constituent la base sur laquelle reposent les relations démocratiques ou servies, de l'autonomie ou de l'hétéronomie. Nous trouvons ici une explication importante pour notre réflexion sur la possibilité de favoriser l'exercice de la liberté au travail. Nous comprenons alors que le combat aux prescriptions et aux limites imposées au corps et au mental peut se réaliser par le sujet social, qui implique la réunion de *conatus* (Spinoza, 1998).

Cette ontologie positive nous assure qu'une démarche de prévention des risques psychosociaux implique l'analyse de l'activité (réelle), considérant son environnement social et culturel, ainsi qu'intégrant le psychisme avec le corps physique. Selon Catherine Teiger (1993), « le corps dans le travail renvoie à :

- celui de l'engagement dans l'activité de travail et des modalités de l'usage de soi,
- celui de l'identité de la personne au et en dehors du travail par exemple,
- celui des traces de l'activité en termes de santé prise au sens large » (p. 90-91).

Ainsi, nous retenons de Vygotsky la conception de sujet social. Cette conception qui a été construite à partir de la vision de l'homme de *conatus* de Spinoza fait évoluer la question de la liberté humaine au travail. Notamment, elle signifie une condition essentielle pour que l'individu devienne un être libre au travail. Il s'agit d'être entier, c'est-à-dire, de penser, de sentir et d'agir selon ses propres motivations et désirs. Dans ce sens, il n'a pas besoin d'avoir honte de sentir et d'exprimer des émotions, y compris dans l'environnement du travail, car l'expression affective est un attribut humain. Être libre signifie aussi la condition de l'action consciente des sujets qui cherchent à transformer

leurs réalités quotidiennement par des rencontres avec autrui et donc par leur action collective.

En outre, nous retenons l'idée du caractère culturel du psychisme qui introduit des liens entre la nature, les relations sociales et la culture. Cette idée est importante pour avancer notre objet d'étude des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail. En effet, la théorie historique-culturelle de Vygotsky nous amène à comprendre que pour placer la valeur de l'affectivité comme base de pratiques d'éthique-politique au sein de la culture organisationnelle, il est nécessaire de noter l'interdépendance entre le « social » et le « culturel », ainsi que leurs distinctions. Il y a lieu de noter que la possibilité de faire ces rapports s'explique par l'entendement de la participation du concept d'*histoire*, (Vygotsky, 1930/1999) dans le sens de développement d'une approche dialectique des choses qui visent à surmonter les dichotomies. Finalement, nous gardons la proposition de la psychologie historique culturelle d'une *praxis* critique du quotidien destinée à impacter la structure socio-économique. Dans ce sens, à la compréhension que la réalisation du droit d'être implique la réunion de *conatus*, nous ajoutons le postulat que la transformation de l'individu en sujet social au travail, n'exige pas seulement un moment de rupture politique, mais un vrai acte révolutionnaire.

À partir de ces connaissances, nous renforçons notre idée que pour bloquer ou diminuer le processus qui nourrit la culture de l'individualisme et ses métamorphoses dans l'entreprise, il faut réintroduire la valeur de l'affectivité comme base d'éthique et politique dans l'entreprise. Ceci implique d'analyser l'activité (réelle) considérant son environnement social et culturel, ainsi qu'intégrant le psychisme avec le corps physique.

Malheureusement, dans la réalité concrète du quotidien au travail, certaines entreprises cherchent à amener les individus à s'engager au travail selon les prescriptions qu'elles leur imposent ou alors qu'elles décident de changer (Henriquez, 1997). Dans ce cas, nous observons qu'il n'y a pas (sinon peu) d'initiative du management de développer avec les travailleurs des discussions sur le travail. Il n'y a non plus (ou peu) de préoccupation pour réaliser des changements au niveau de l'organisation du travail ou de modifier la façon de faire l'activité (Clot, 2008, 2010, 2016). Pour Henriquez (1997), c'est en renforçant le domaine de la subjectivité que la tendance affective-volitive se généralise et c'est ainsi que l'entreprise s'approprie, modèle et manipule ce qui est le plus fort dans l'identité au travail : la capacité de construction de sens dans l'environnement de travail.

Les savoirs de Spinoza et de Vygotsky ont nous amenés à penser que les efforts pour rompre « les règles du jeu » prescrites par l'entreprise impliquent en un acte révolutionnaire. Dans ce sens, la conception d'affectivité comme acte d'éthique-politique signifie une importante implication pratique et théorique pour la psychologie du travail et des organisations, ainsi que pour le débat de la santé mentale au travail. La compréhension que les principes de constitution de l'affectivité sont ontologiques et non une variable capable d'être contrôlée ou éliminée (par l'effort de l'homme ou de la société) implique

une *praxis* critique du quotidien destinée à construire la liberté humaine. Mais ceci passe par le changement de la structure socio-économique et non de s'adapter à sa gouvernabilité

Pour faire avancer cette proposition, nous avons besoin maintenant de mieux comprendre la conception de l'affectivité dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Nous nous intéressons, notamment, au sens donné à cette dimension par la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010). En effet, cette approche apporte des connaissances sur les rapports entre affectivité et activité, ce qui contribue à élargir nos réflexions sur de possibles relations entre affectivité, institution, culture organisationnelle et santé au travail. Nous espérons avec ces réflexions aboutir à une explication sur comment les travailleurs pourraient expérimenter des affects actifs ou transformer des passions tristes en passions joyeuses et, après, en affects actifs au sein de leurs équipes.

2.3.2.2. La conception de l'affectivité en psychologie du travail selon la clinique de l'activité : l'interfonctionnalité des affects, des émotions et des sentiments - le pouvoir d'être affecté et le pouvoir d'agir

Dans son œuvre *Travail et pouvoir d'agir*, Clot (2008) remarque l'hétérogénéité du concept de l'affectivité. Il précise la nécessité pour la clinique de l'activité de prendre en compte les distinctions entre affect, émotion et sentiment afin de mieux comprendre la question des dimensions subjectives en tant que forces motrices de l'activité réelle. Selon l'auteur, c'est justement à partir d'une conception de l'affect associé aux conflits de l'activité qu'il est possible d'échapper au dualisme dangereux entre cognitif et émotif. Il y a lieu de noter que la conceptualisation de l'affectivité est toujours en cours dans cette discipline (Clot 2003, 2008, 2013, Jouanneaux, 2011 ; Poussin & Miossec, 2015 ; Quillerou & Clot, 2013 ; Reille-Baudrin & Werthe, 2013 ; Scheller, 2013).

### **L'affectivité comme lien entre affect, émotion, sentiment et activité**

Nous trouvons chez Clot (2008, note de bas de page, p. 8) une définition de l'affectivité qui est d'accord avec les concepts développés par Spinoza et par Vygotsky. Notamment, il la définit à partir de la capacité de l'individu à expérimenter l'ensemble de trois phénomènes : l'affect, l'émotion et les sentiments : « l'affect résulte d'un conflit qui éprouve l'activité du sujet et son organisation personnelle, alors que l'émotion concerne davantage la palette des instruments corporels au travers desquels ce sujet y répond. Leur discordance est toujours possible, lorsqu'on pleure de joie par exemple ou encore lorsqu'on "rit jaune". Les émotions corporellement vécues par chacun sont pourtant socialement construites et partagées, parfois même contagieuses. C'est pourquoi elles

trouvent à se cultiver spécialement dans les sentiments. De sa part, les sentiments sont pris comme des représentations collectives et des instruments sociaux de la pensée qui véhiculent normes, idéaux et valeurs. Dans ce sens, les affects sont médiatisés corporellement et socialement par les émotions et les sentiments qui leur permettent de s'enrichir, mais trop souvent aussi de s'enkyster. Ils sont en retour une forme d'énergie et de vitalité de ces émotions et de ces sentiments contre les risques de les voir devenir atones et convenus » (Note de bas de page, p. 8).

Avec cette définition, les trois composants de l'affectivité sont abordés sous des perspectives différentes : l'émotion est en lien avec le corps, le sentiment en lien avec la pensée et tous les deux sont des dispositifs sociaux. L'affect quant à lui est en lien direct avec l'activité, il « résulte d'un conflit » et il impacte l'activité du sujet et l'organisation de celui-ci. Jouanneaux (2011) conçoit également l'affect dans le domaine de l'agir. Dans ce sens, l'affect est un élément « multiplicateur de vitalité » (Jouanneaux, 2011, p. 123). L'émotion et le sentiment sont compris comme des instruments de réalisation de l'affect.

Nous explorons maintenant les discussions sur les liens entre affectivité et activité développés par Clot (2008). Nous essayons ensuite de montrer comment les notions d'émotion et de sentiment instrumentent la réalisation de l'affect.

### **Précisions sur les rapports entre affectivité et activité**

Pour Clot (2008, 2012a), l'affect est inséparable de l'activité. Il passe par le corps et l'esprit. Ainsi, « l'émotion n'est pas seulement "un aspect intensif de la cognition" (...). Elle engage le sens d'une activité toujours affectée ou désaffectée par autrui ou par le sujet lui-même » (Clot, 2008, p. 5). L'affect appartient à l'activité reposant simultanément sur des situations de conflit, « dirigées vers son objet et vers les autres activités portant sur cet objet, que ce soit d'autrui ou encore d'autres activités du sujet » (Clot, 2008, p. 6). L'affect est donc lié à l'activité et à ses conflits. Clot (2008) présente deux types de conflits de l'activité : le premier est lié au modèle triadique de l'activité, le second se réfère au conflit entre le vécu et le vivant.

En relation au premier, nous soulignons que selon Leontiev (1956/1958, p. 177) : « l'homme n'est jamais seul en face du monde d'objets qui l'entourne. Le trait d'union pour l'homme de ses relations avec les choses sont ses relations avec les hommes ». De ce fait, l'activité d'un individu est soumise à l'activité des autres qui partagent le même métier. Ainsi, l'analyse de l'activité et de son développement doit prendre en considération la « triade vivante » (Clot, 1999, p. 99) sujet/objet/autrui.

Concernant le second conflit de l'activité, celui entre le vécu et le vivant, nous observons que Clot (2012a) croise ces deux aspects avec la notion d'affectivité chez Spinoza (1954), chez Vygotsky (1928/2014) et chez Canguilhem (1988). Pour Spinoza, l'affect est d'abord défini comme les affections du corps qui augmentent ou diminuent, aident ou contrarient la puissance d'agir de ce corps, et en même temps les idées de ces affections (Spinoza, 1954). Ensuite, pour Vygotsky (1928/2014), l'affectivité est une des fonctions psychologiques supérieures qui joue un rôle crucial dans la formation du psychisme. La dimension biologique et sociale de son développement sont indissociables,

car complémentaires dans le développement de la conscience qui est aussi médiatisée par la culture. L'auteur défend l'existence d'interconnexions entre les fonctions psychologiques au sein desquelles les émotions et les sentiments sont des instruments psychologiques simultanément corporels et sociaux, dont les propriétés sont de modifier « tout le cours et toute la structure des fonctions psychiques. » (p. 567). Dans cette proposition affective-volitive, les sentiments sont imprégnés par les sentiments et vice versa. Le dynamisme de ses rapports existe grâce à la volonté. La volonté est ainsi la fonction psychologique qui potentialise les autres. Nous ajoutons que pour Vygotsky, le développement de la vitalité (l'affect) se réalise par un passage à un plus haut niveau d'activité. L'affect est ainsi la transition d'un niveau d'activité à un autre. L'affect est ce qui permet une modification de vitalité. Pour Canguilhem (1988), la vie est à la fois une réalité objective et un vécu subjectif. Ces deux éléments ne s'opposent pas. Au contraire ils s'associent mutuellement comme des conditions de possibilités. L'être vivant est un organisme dont le mode de fonctionnement est la genèse d'une expérience. Il s'agit ici d'un « point de vue » orienté par les besoins – une perspective d'exploration du milieu. Ceci veut dire que le vivant ne subit jamais de façon passive et de façon indifférente au vécu : il le transforme (ou tente d'en changer) pour le rendre plus vivable. En bref, pour lui, la vie n'est pas uniquement ce qui permet une activité humaine. La vie est déjà elle-même une activité. Vivre représente donc un effort, une activité. Avec ce point de vue, l'auteur propose de mettre en évidence que toute expérience qu'un individu a de la vie n'est pas un fait, mais de préférence il s'agit d'un enjeu, une expérience vécue, une nuance au niveau du sens.

Nous observons que Clot (2012a) reprend tous ces concepts lorsqu'il défend que l'effort pour développer le « pouvoir d'agir » est associé à l'effort pour développer le « pouvoir d'affecter ». En plus de récupérer la distinction entre le vivant et le vécu et remarquer le primat du premier sur le second, il propose que l'affect se réfère au rapport entre les deux. Dans ce sens, l'affect est justement la transition d'un état. Ainsi, l'affect se développe dans le conflit entre le vivant et le vécu. Et le vivant est le moyen du vécu. Dans ce sens, l'activité augmente ou diminue par l'entremise de l'affect qui fait changer le rythme de l'activité (Clot, 2012c). Ainsi, soutenus par les théories de Spinoza, de Vygotsky et de Canguilhem, nous comprenons que Clot (2008) définit la notion d'affect comme une transition d'intensité, un passage d'un état de puissance à un autre crée par les affections que le corps et le mental subissent dans l'existence. De ce fait, Clot (2012b) défend que l'affect est une part du vivant dans le vécu et qu'il représente une modification de l'intensité de l'activité. En bref, pour la clinique de l'activité (Clot, 2008), l'affect est vu comme un rapport entre deux dimensions : le vécu (les marques de l'activité accomplie qui se « mettent » dans le corps et dans la pensée) et le vivant (la manifestation de l'activité réelle, à ses imprévus et ses possibles). Le vécu est alors le pouvoir d'être affecté, car selon l'auteur, il est l'organisateur générique de l'action et il peut être mis à découvert dans l'activité. Ceci permet de prévoir l'activité. Le vivant est lié au changement de rythme de l'activité. Dans ce sens, l'affect se réfère aux modifications que le vivant retient. Il prend la forme d'émotions et de sentiments. Selon Clot (2012a), le vivant dans l'activité est le moyen de réparer le vécu, de l'actualiser, c'est-à-dire, le moyen de développer le pouvoir d'agir « au dehors ». Il est nécessaire d'avoir donc des



conditions pour que les individus puissent s'affecter mutuellement dans le réel du travail. Les ressources du développement psychique sont ainsi dans les conflits de l'activité. Pour que la concrétisation du lien entre activité et affectivité soit possible, l'auteur propose que ces deux conflits soient surmontés à partir de la reconnaissance du métier par tous les niveaux hiérarchiques d'une entreprise (Clot, 2008).

Par rapport à l'émotion et au sentiment, ces dimensions sont mises en position d'instruments de l'affect au sens de l'action. Il reprend en ce sens Vygotsky. Ces deux instruments réalisent l'affect « comme le langage réalise la pensée au sens où il la révèle et la réorganise à la fois (Vygotsky, 1934/1997), comme le corps lui-même, ou encore les œuvres d'art, "réalisent" les émotions en les transfigurant » (Clot, 2008, p. 184). Effectivement, l'émotion est en même temps corporelle et sociale et elle interfère dans l'action. Dans ce sens, Clot réaffirme la pertinence du vécu, du déjà-vécu, qui s'accumule, qui accroît et qui favorise le développement des ressources de l'activité : plus l'individu augmente ses capacités de variation émotionnelle, subjective et corporelle, plus il est capable de maintenir l'affect en diminuant le déphasage du développement possible ou impossible par les émotions déjà vécues (Clot, 2012a). Les émotions, parfois même contagieuses, trouvent à se renfoncer dans les sentiments. Le sentiment est pour Clot (*ibid.*) une représentation collective et un outil social de la pensée qui transmet normes, idéaux et valeurs.

### **Des leçons qui émergent**

Dans la conception d'affectivité de la clinique de l'activité nous avons trouvé une explication sur la manière dont les travailleurs pourraient expérimenter la liberté au travail et le pouvoir d'évoluer professionnel et personnellement.

Tout d'abord, le développement avorté de l'activité se perd en émotions qui généralement dégénèrent en « passion triste », obstacles nouveaux au développement, en défenses psychiques – même collectives – dont l'entretien peut devenir une véritable tâche fictive (Scheller, 2003) » (Clot, 2008, p. 7). Cette situation nous rappelle Spinoza, (1677/1977), quand il dit que l'état existentiel est plus ample que l'essence, avec une tendance à acquérir force de prison psychique, amenant l'homme à la servitude. Heureusement, cette situation peut être combattue par la transformation de l'individuel en « sujet social » (Vygotsky, 1928/2014), dont la base est la force de réunion de conatus (Spinoza, 1677/1977) au profit du changement, où la subjectivité peut se rencontrer dans une zone de développement proximale (Vygotsky, 1928/2014). Dans les termes de la clinique de l'activité, nous disons que la situation d'empêchement du métier et de la souffrance psychique qui en découle peut être dépassée par l'activité collective, parce qu'elle est capable d'amener le sujet social à cultiver le *sentiment* de vivre la même histoire (Clot, 2008). C'est ainsi que nous identifions dans la clinique de l'activité des connaissances pour expliquer comment les travailleurs pourraient expérimenter la liberté au travail, éprouver des affects actifs ou transformer des passions tristes en passions joyeuses et, après, des affects actifs. En effet, l'émergence du pouvoir d'agir passe par les affects et dépend donc du collectif de travail (Clot, 2008). Les notions de règles du métier, de travail collectif, de collectif de travail, de réélaboration des règles et de développement

de compétences portés par la théorie d'activité collective (Caroly, 2010), complètent les travaux de Clot et, notamment cette théorie représente une autre voie de renforcement du développement du pouvoir d'agir et donc de formation identitaire, apportant ainsi des possibilités d'exercer le droit d'être libre en situation de travail.

Malheureusement, la perspective de l'activité collective n'est pas toujours compatible avec les formes dominantes d'organisation du travail contemporain. Au chapitre un, nous avons montré que Lhuilier (2006) avait souligné l'importance, à partir de la clinique de l'activité, d'enlever la question du système organisationnel dans lequel l'activité se situe ou ne parvient pas à se repérer et au-delà la question de l'*institution*. Nous sommes d'accord avec elle et nous accordons aussi avec Clot (2008) quand il dit que la question sociale du travail est un problème sérieux et qui doit être abordé. L'auteur a décidé de traiter cette question par la reformulation du concept de métier. D'une façon plus modeste, mais également très intéressée, nous souhaitons contribuer à cette initiative, soulevant la question par la voie de l'affectivité dans l'entreprise et, plus précisément par les rapports entre affectivité, institution, culture organisationnelle et santé au travail.

En effet, le travail est examiné sous ses différentes composantes et nous considérons que si l'analyse de l'activité est utile pour saisir les contraintes réelles, d'autres dimensions sont tout aussi importantes à analyser. C'est ainsi le cas de la culture organisationnelle. Notre proposition des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail implique, spécifiquement, d'introduire le sens de l'affectivité comme une dimension d'orientation et de développement de postures d'éthique et du pouvoir partagé. Dans cette perspective, la prise en compte de la « valeur » du collectif par l'entreprise devient une ressource nécessaire et utile pour l'institutionnalisation de pratiques du travail bien fait, évitant donc l'isolement et l'activité empêchée. En effet, la création de ce fondement est issue de notre revue de la littérature sur la culture organisationnelle, où nous avons fait le constat que des valeurs organisationnelles influent sur le mode de l'organisation du travail, le modèle de management, parmi d'autres.

Les différents cadres théoriques de l'affectivité présentés jusqu'à ici, y compris la notion de l'affectivité donnée par la clinique de l'activité, nous amènent donc à développer une proposition dialectique pour assurer la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail qui, en spirale, assume la complexité de l'interdépendance entre l'activité collective (le social) et la culture organisationnelle (le culturel) sur la base du processus historique (l'histoire du propre collectif de travail). En effet, comme nous l'avons vu chez Vygotsky, c'est le concept d'histoire qui explique cette interdépendance du social et du culturel, parce que c'est l'histoire qui fait surgir la construction du second dans le premier (Pino, 2005).

En résumé, à partir de la clinique de l'activité, nous souhaitons enlever le problème du système organisationnel par rapport au développement du métier, cherchant à donner notre contribution à l'avancement de la question sociale du travail. Pour cela, nous partons d'une vision de l'entreprise comme institution sociale (Sainsaulieu, 1997) et de la conception de la santé au travail comme un phénomène socio-culturel.

Pour avancer notre proposition, nous trouvons important de diriger un regard sur l'affectivité qui dépasse le niveau micro et méso, considérant nécessairement les rapports affectivité-activité dans un niveau macro, celui de la culture organisationnelle où, soit ils se réalisent, soit ils sont empêchés. La notion de « souffrance éthique-politique », introduite par la psychologie sociale critique (Sawaia, 1999b, 2003) nous semble porter une contribution importante pour traiter de la question de la mission de l'entreprise, consistant à développer une culture de développement social.

#### 2.4.2.3. La conception de l'affectivité en psychologie sociale critique et la vision de la souffrance éthique-politique

Dans le domaine de la psychologie sociale, Lane (1994, 2004) et Sawaia (1999b, 2003), tous les deux inspirés par Spinoza et Vygotsky, conçoivent l'affectivité comme une dimension éthico-politique. Dans leurs travaux, l'accent est mis sur le rôle des affects dans la médiation d'actions de citoyenneté et de transformation de problèmes psychosociaux. Selon les auteurs, il appartient aux institutions (l'État, la société, l'école, etc.) et aux citoyens de prendre conscience de la possibilité de transformer leur réalité et eux-mêmes. Tout en assumant l'engagement social d'agir en conséquence. Cette perspective critique émerge de l'idée que la compréhension théorique et l'intervention dans la société doivent prendre en compte les dimensions sensibles de l'affectivité (sentiments, émotions, affects), ce qui permet d'atteindre l'être humain non seulement du point de vue organique et cognitif, mais dans sa globalité. Ainsi, elles s'occupent de critiquer l'analyse du phénomène psychosocial uniquement du point de vue des déterminations sociales et matérielles qui amènent à l'aliénation et à la souffrance.

En général les recherches de Lane (1994) abordent l'impact de l'affectivité dans la constitution de l'identité. Selon l'auteur : « l'émotion, le langage et la pensée sont médiations qui amènent à l'action, pour autant, nous sommes les activités que nous développons. Nous sommes la conscience que reflète le monde et nous sommes l'affectivité qui aime et qui déteste ce monde et, avec ces conceptions nous nous identifions et nous sommes identifiés pour ceux que nous entourent. » (*ibid.*, p. 62). Soutenu par les fondements de la psychologie historique culturelle, l'auteur cherche à analyser la subjectivité comme constituant de l'objectivité sociale. Le sujet est donc compris à partir de la dialectique socioculturelle qui ne le réduit pas aux catégories sociales, mais le comprend comme un être en mouvement constant, un agent de changement, capable de transformer son histoire et sa société, en même temps qu'il est transformé par eux. Intéressé par les rapports entre la psychologie et l'action politique, Lane (1994, 2004) insère l'affectivité comme dimension d'analyse des questions sociales, mettant l'accent sur la force transformatrice et créative de la conscience. Elle part de l'idée que le savoir conduit à la construction historique des êtres humains. En ce sens, elle défend que le développement de l'identité émerge des rencontres collectives, où l'usage

du langage, à partir du partage des connaissances et des émotions, favorise la reconnaissance des individus et leurs différenciations, conduisant nécessairement à l'action de transformation du point de vue éthique, c'est-à-dire, la découverte de possibilités d'une vie plus complète et plus satisfaisante. La méthodologie d'intervention en groupes ou en communautés est alors « participative et qualitative » et vise à « connaître les personnes, leurs problèmes et leurs émotions avec le but d'augmenter leur émancipation » (Lane, 1994, p. 19). À partir de Luria, Leontiev et Vygotsky, Lane (*ibid.*) aborde les phénomènes psychologiques et sociaux dans leur historicité, étudiant les problèmes dialectiquement. L'auteur défend que le développement de la psyché est accompli à travers des actions, des vécus, des émotions, des réflexions et des relations construites dans la réalité vécue par les sujets. En bref, Lane (1994) comprend le développement de la psyché à partir de l'interdépendance entre l'affectivité, l'activité et la conscience.

Inspiré également par la notion d'affectivité comme base d'éthique et de politique (Espinosa, 1998 ; Vygotsky, 1928/2014 ; Clot, 2008 ; Sawaia, 1999a) analyse les sentiments et les émotions qui composent l'affectivité à partir de la positivité épistémique avec laquelle ils analysent l'affectivité. Comme nous l'avons montré, ces auteurs défendent la liberté humaine et comprennent la vie éthique à partir de l'expérience des affects, les comprenant comme des unités d'analyse capables de guider l'action de l'Être dans le monde. Sawaia s'appuie sur ce postulat pour défendre l'idée que l'individu contient en soi la possibilité de servitude ou de liberté dans le processus complexe de l'expérience d'inégalité et d'exclusion créé par le système capitaliste. L'auteur a développé le concept de « souffrance éthique-politique » (1999a, 1999b), à partir de l'interface entre subjectivité et société avec le propos de rendre compte des ruptures entre « agir, penser et ressentir qui suppriment l'émotion et annule la réflexion sur l'activité » (Lane & Sawaia, 1994, p. 50). En ce sens, elle affirme que la souffrance éthique et politique se situe dans une société conflictuelle, constitutive de la dialectique exclusion/inclusion, remarquant alors l'idée que la vie des sujets se développe dans le processus continue de lutte de classes. La souffrance éthique-politique constitue ainsi une catégorie d'analyse de la dialectique inclusion/exclusion sociale. Dans ce sens, elle résulte de « l'expérience particulière des questions sociales dominantes à chaque époque historique » (Sawaia, 1999, p. 56). Ce type de souffrance provient donc du fait que l'être humain « est traité comme un appendice inutile, subalterne, sans valeur de la société » (*ibid.*). Pour l'auteur « étudier l'exclusion par les émotions de ceux qui la vivent, c'est réfléchir donc sur la responsabilité sociale que l'État doit avoir auprès des citoyens. Dans ce sens, les émotions tristes sont révélatrices du manque de l'engagement de la part de l'appareil de l'État, de la société civile et de l'individu lui-même » (Sawaia, 1999b, p. 99). Sawaia est aussi influencée par Heller (1979) qui affirme que l'affectivité signifie être impliqué dans quelque « chose » qui peut être « un autre être humain, un concept, un processus, un problème, une situation, un autre sentiment ou même une implication » (Heller, 1979, p. 17). Heller (1979) explique que le fait d'être impliqué avec quelque chose permet à l'individu d'attribuer un sens à ses expériences. La construction des sens, à son tour, influe de manière décisive sur sa performance dans le monde, pouvant favoriser les affects actifs qui se matérialisent dans l'action ou, au contraire, favoriser les

passions tristes qui sont configurées comme des possibilités d'aliénation et de souffrance. Ainsi : « sentir signifie être impliqué, c'est évaluer la signification des objets et des personnes, en s'approchant ou s'éloignant d'eux. Ainsi, les sentiments orientent la vie quotidienne, ils guident les contacts humains, alors qu'ils sont guidés par eux aussi » (Heller, 1979, p. 17). Pour Sawaia (1999a, 1999b, 2003), l'affectivité se présente alors comme la capacité d'affecter et d'être affecté par les autres dans un processus de possibilités infinies, soit de développement humain et inclusion sociale, soit d'expérience de servitude et d'exclusion sociale. Cette dernière situation configure la souffrance éthico-politique.

Pour définir le concept de souffrance éthico-politique, l'auteur caractérise la dialectique inclusion/exclusion comme une menace permanente à l'existence, parce qu'elle signifie un processus qui réduit la volonté, l'action humaine et impose différentes formes d'humiliation. La souffrance éthico-politique est ainsi appelée pour distinguer la souffrance ontologique à laquelle tous les êtres humains sont soumis. Selon les mots de l'auteur : « Il s'agit de souffrance/passion, générée dans les mauvaises rencontres, caractérisées par la servitude, l'hétéronomie et l'injustice. Une souffrance qui se cristallise sous la forme de diminution de la puissance de vie, c'est à dire, c'est un acte réactif et non d'action, dans la mesure où les conditions sociales se maintiennent jusqu'à devenir une forme d'existence » (Sawaia, 2009, p. 370). Soutenu par la philosophie de Spinoza, l'auteur met en évidence la relation entre souffrance éthico-politique et autonomie, en soulignant la dimension éthique de l'affectivité. Notamment, dans le sens de la relation positive entre le pouvoir d'un corps d'être affecté, sous la forme d'émotions et de sentiments, et son pouvoir d'agir, de penser et de désirer. Ce sont les *affects passifs* qui influent sur le manque d'activité d'un corps. Ils diminuent la puissance de l'action et par conséquent, ils contribuent à maintenir les individus dans un état d'esclavage dans toutes les sphères de la vie (Sawaia, 2011).

Dans ses réflexions (basées sur Spinoza), les sentiments et les émotions sont des moyens pour le corps de conserver les modifications des affections. Dans le mouvement de ces affections, dans la sociabilité, l'auteur parle de réponses affectives aux processus de soumission et d'inégalité sociale. En ce sens, la passivité de l'individu est associée à sa croyance que la force de son existence dépend de forces externes. Ainsi, il est affligé par des *passions tristes* (peur, colère, ressentiment, etc.) et sa joie est déposée dans quelque chose d'extérieur (que ce soit le pouvoir d'une autorité religieuse ou politique, ou de toute autorité similaire, ou dans les phénomènes de la nature, superstition ou consommation). Sawaia (2006, p. 81) souligne : « L'homme se soumet à la servitude parce qu'il est triste, effrayé et superstitieux, des facteurs qui annulent sa puissance de vie et le rendent vulnérable à la tyrannie de l'autre, en qui il dépose espoir et bonheur ». C'est ainsi que l'auteur défend que la souffrance éthico-politique est imposée socialement, limitant l'expérience, la liberté et la volonté. Elle résulte de toutes les formes d'exclusion sociale et s'exprime comme une tristesse qui se matérialise en un état de soumission de l'individu. Telle situation empêche l'individu d'expérimenter d'autres émotions, des désirs et de chercher la réalisation des propres besoins. Le sentiment constant d'être traité comme inférieur, subalterne ou sans valeur peut réduire alors l'effort de persévérer dans

l'existence : « Cela bloque le pouvoir du corps d'affecter et d'être affecté, rompant les liens entre l'esprit et le corps, entre les fonctions psychologiques supérieures et la société » (*ibid.*).

Dans cette approche, l'affectivité éthico-politique représente une dimension importante pour la transformation de la société et pour le développement des individus, car elle agit comme une référence de force libératrice ou comme asservissante, dans la mesure où les émotions interfèrent dans les actions des sujets. Ainsi, la puissance d'être des individus est augmentée à partir des affects actifs sont partagés. Dans ce cas, les affects actifs contribuent à modifier leur situation de souffrance qui a été générée par l'exclusion perverse à laquelle ils sont soumis (Sawaia, 2009). Dans cette perspective, où l'exclusion est analysée comme une souffrance, le sujet, précédemment perdu dans les diagnostics économiques et politiques de l'exclusion, obtient un pouvoir d'expression sans toutefois être nié la responsabilité de la société, de l'État et d'autres institutions. Il y a lieu de noter que le déni de la souffrance de la part de l'institution implique le déni de la citoyenneté. De ce fait, il faut questionner les formes d'exclusion sociale en même temps que se reconnaissent les émotions de ceux qui les expérimentent. Il faut alors favoriser des transformations radicales dans le sens d'éliminer, si non de diminuer, la dénaturation des phénomènes sociaux, car c'est l'individu qui souffre, or cette souffrance n'a pas de genèse en lui mais dans les intersubjectivités construites socialement (Sawaia, 1999b).

### **Des leçons qui émergent**

L'entreprise peut-elle être productrice de pratiques éthique-politiques et de cultures d'émancipation, et pas seulement productrice de souffrance éthique-politique ? La question est d'importance car, si la réponse est positive « il faudrait alors concevoir l'entreprise comme une véritable institution capable de diffuser ses propres conséquences, culturelle au reste de la société ; au même titre que l'école, l'armée, l'Église, la famille, la justice et, à présent les médias » (Sainsaulieu, 1997, p. 194). C'est en fait le problème des sources de l'identification sociale, de l'apprentissage culturel et donc de la prévention de la santé qui est ici posé. En effet, les travaux de Sainsaulieu corroborent la conception de l'entreprise comme un lieu de socialisation, de production d'identités individuelles et collectives et pour cela, elle doit « bien fournir aux individus les moyens de repérer en société pour vivre, agir et poursuivre avec ou contre d'autres leurs projets » (*ibid.*).

Cependant, l'observation des comportements d'isolement au travail, et tout particulièrement l'empêchement des possibilités de discussion sur le travail, et le déni du conflit des critères de la qualité du travail au sein des entreprises contemporaines (Clot, 2008, 2010 ; 2016) nous amènent à défendre l'idée d'une souffrance éthique-politique dans les rapports organisés de travail. Ainsi, considérant le comportement de résistance des entreprises à prendre en charge des actions efficaces pour prendre soin du travail, nous trouvons que la notion de souffrance éthique-politique est utile pour expliquer le rôle de l'entreprise dans la détérioration de la santé au travail ou dans sa construction.

La leçon qui ressort des travaux de la psychologie sociale critique est donc bien l'importance d'introduire le concept de souffrance éthique-politique dans l'analyse des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail. À notre avis, ce phénomène met en lumière le rôle joué par l'entreprise dans les processus plaisir-action/souffrance-passivité.

Selon Sawaia (*ibid.*), l'inclusion et l'exclusion ne sont pas des catégories en elles-mêmes, dans le sens des qualités invariantes spécifiques contenues dans chacun de ces termes. Elles viennent plutôt de la même substance et forment une paire inséparable, qui se constitue dans la relation établie entre elles. Sous couvert d'inclusion, l'auteur l'appelle « inclusion perverse ».

Il nous apparaît que ce phénomène correspond à celui du phénomène de convocation de la subjectivité par l'entreprise, dans le sens que le travailleur est poussé à intégrer et à s'approprier l'idéologie qu'elle propose, ou mieux, qu'elle impose (Henriquez, 1992 ; Pagès et al., 1979 ; Périlleux, 2003). Dans ce cas, une inclusion perverse se réalise, à partir de processus de socialisation développés par des procédures de ressources humaines, dont le but est celui de la captation du désir de croissance professionnelle de l'individu et de sa fierté à faire partie de l'entreprise dans laquelle il travaille. D'autre part, les travailleurs partagent cette idéologie lorsqu'ils participent à son élaboration. Par conséquent, l'aliénation peut surgir avec leur propre consentement (Henriquez, 1992, Pagès *et al.*, 1979), c'est-à-dire, quand ils s'« impliquent » (1979) affectivement et subjectivement dans l'idéologie de loyauté vis-à-vis du système organisationnel. Ainsi, le système se présente comme une instance fiduciaire des attentes et des affects, proposant des projets et des promesses de réalisation professionnelle et de développement personnel, sur lesquelles les individus doivent croire. Le problème est qu'ils ne sont pas toujours pratiqués (*ibid.*). C'est ainsi que le système inclut pour exclure. En effet, il s'agit d'une stratégie de l'entreprise pour que les travailleurs restent dépendants de son idéologie : « aujourd'hui toutes les organisations (et pas seulement les entreprises) traitent, consciente et volontairement, de construire tels systèmes afin de modeler les pensées, induire les comportements indispensables à sa dynamique. S'ils sont amenés à le faire, c'est parce qu'ils cherchent à devenir de vraies microsociétés qui sont à la fois des communautés : en un mot, elles visent à remplacer l'identification à la nation et à l'État par l'identification à l'organisation qui devient ainsi le seul sacré transcendant auquel il est possible de se référer et d'être cru. » (Henriquez, 1992, p. 37). Nous pensons que sur la base de l'inclusion perverse, les travailleurs n'arrivent jamais à obtenir leurs satisfactions parce que l'entreprise retarde ou n'accomplit pas ses promesses. Ainsi, tel processus pervertit l'identité du sujet dans le collectif et la compréhension de l'identité du collectif dans l'expérience des individus.

Nous concluons que dans telle perspective culturaliste, l'idéologie organisationnelle ne concerne ni l'identité individuelle ni l'identité collective et le pouvoir d'agir. Comme nous l'avons remarqué au chapitre un, une large quantité de dirigeants d'entreprise et de managers restent réticents à admettre le caractère dangereux de certaines situations de travail ou à admettre leur influence sur l'émergence de troubles psychologiques et de maladie (Gollac & Volkoff, 2006). Il nous semble donc que dans ce

contexte, les états de mal-être et les cas de maladie qui résultent de la situation de l'« activité empêchée » ou du manque des possibilités de réaliser des « régulations collectives » correspondent à formes d'expression d'une souffrance éthique-politique, parce qu'elles sont générées par des conditions défavorables de travail, auxquelles sont soumis les travailleurs. Ainsi, des formes de sociabilités basées sur la valeur de l'individualisme et ses différentes manifestations sont au centre du problème de la santé au travail. Alors, la souffrance éthique-politique au travail peut être considérée comme des manifestations de mal-être qui résultent de l'impossibilité de trouver des solutions collectives pour des contraintes du travail.

Le « nœud du problème » des rapports travail-santé peut être associé à la part que peuvent prendre les « valeurs collectives » et le « sentiment de vivre la même histoire » partagés dans la construction de la santé au travail. Ceci interroge le rôle de la culture organisationnelle, plus particulièrement la façon dont une équipe de managers va utiliser ces références pour orienter la production culturelle de collectifs de travail vivants.

La notion de souffrance éthico-politique peut contribuer à approfondir la compréhension que la souffrance psychique au travail n'est pas exclusivement une souffrance résultant d'inadéquations individuelles ou du manque d'ajustement au travail, mais d'une forme de souffrance associée, nécessairement, à la situation d'isolement social dans laquelle se trouvent une grande partie des travailleurs actuellement. Une telle situation les empêche de lutter collectivement contre les contraintes du travail (Caroly, 2010, Clot, 2008, Dejours, 2000). Ainsi, nous concluons que l'aliénation, la peur, la passivité et l'hétéronomie au travail résultent des dichotomies classiques du système et que la solution à ce problème passe, sans aucun doute, par le renforcement de pratiques éthico-politiques dans l'entreprise. Ceci implique des changements institutionnels et notamment d'instaurer une nouvelle culture basée sur la construction de « collectifs de travail vivants » (Caroly, 2010). Nous présentons dans la deuxième colonne du **Error! Reference source not found.** une synthèse construite.**Error! Reference source not found.** Synthèse des définitions retenues des théories de l'affectivité pour le développement de la notion d'affectivité institutionnelle

<b>Approches théoriques de l'affectivité</b>	<b>Définitions retenues pour le développement de la notion d'affectivité institutionnelle</b>
Philosophie selon Spinoza	<p>Affectivité : émotions, sentiments et passions résultants des affections entre corps qui renforcent ou diminuent la vitalité d'action de ces corps.</p> <p>L'homme est un grade de puissance, une force intérieure de résistance pour persévérer dans sa propre existence, ce que Spinoza appelle l'« être de <i>conatus</i> ». Il est ainsi une force immanente et affirmative d'être qui pulse l'humain vers l'auto-développement et la liberté.</p>



Psychologie historique culturelle selon Vygotsky	L'affectivité est un ensemble d'émotions, sentiments et passions qui composent le psychisme humain. L'affectivité est aussi vue par les catégories sens et signification, lesquelles sont utilisées pour expliquer la singularité du sujet. L'émotion mobilise ou inhibe l'action.
	La vision du sujet historique culturel soutient l'idée que l'homme se constitue dans les déterminations sociales, mais comme dimension de résistance. Le « sujet social » pour Vygotsky n'est pas une identité cartésienne unifiée, ni le centre de la subjectivité, et n'est pas non plus déterminé. Il est une puissance de développement médiatisée par des intersubjectivités et des activités. Comme un agent actif, l'homme se fait à lui-même selon le contexte social.
Psychologie sociale critique selon Lane et Sawaia	Affectivité éthique politique : émotions et sentiments en lien direct avec le social, vus comme un acte d'éthique-politique car ils définissent le comportement de l'individu comme résultat de l'abandon (émotions tristes) et de l'autonomie (émotions de joie). Par exemple, la souffrance éthique-politique résulte de toutes les formes d'exclusion sociale et s'exprime par la tristesse qui se matérialise en soumission, capable d'empêcher le vécu émotionnel et la réalisation des besoins de l'individu.
	L'homme en tant que « sujet politique collectif » porte l'idée que la conscience est la force humaine capable de l'aider à passer de la passivité à l'activité, ce qui est possible seulement à travers autrui. C'est cette force qui rend possible l'engagement social, non par obligation, mais comme ontologie.
Psychologie du travail et des organisations selon Clot	Affectivité : l'ensemble constitué d'affects, d'émotions et de sentiments en lien direct avec l'activité du travail est un multiplicateur de vitalité.
	Le « sujet » n'existe qu'exposé aux discordances de l'activité des autres, des siennes propres et des objets du monde. Il n'est pas face à une seule force, mais sollicité par plusieurs. Être sujet c'est parvenir à jouer de cette hétérogénéité non seulement sans pouvoir jamais l'abolir, mais en la mettant au service de l'action.

Tableau 2-2 1

Les apports retenus des théories sur l'affectivité ont contribué à donner un sens à l'affectivité dans notre étude. Nous le présentons dans la continuation.

### 2.4.3. L'affectivité comme référence d'acte d'éthique et politique dans l'entreprise : un regard sur les rapports entre culture organisationnelle, individualisme et sociabilité organisationnelle

Dans notre étude de l'affectivité institutionnelle, l'« activité collective » (Caroly, 2010) est au cœur d'une culture organisationnelle favorable au lien entre bien-être et efficacité organisationnelle. Dans cette perspective, la reconnaissance du métier passe par la reconnaissance d'être de *conatus* et, ainsi, la construction du sujet social doit devenir la préoccupation centrale d'une entreprise. En effet, en tant qu'« institution conciliatrice », l'entreprise joue un rôle dans le changement sociétal par l'importance de la dynamique propre de ses échanges internes et externes (Sainsaulieu, 1997). Dans ce sens, la culture organisationnelle ne doit pas être conçue par le management comme une notion de manipulation idéologique, destinée à légitimer une organisation du travail contrainte, du point de vue de la santé au travail. L'entreprise ne doit pas non plus définir sa culture comme une sorte de condition pour assurer un emploi, c'est-à-dire qu'accepter l'emploi, c'est accepter les prescriptions culturelles des dirigeants. En effet, les entreprises contemporaines sont en crise et pour s'en sortir, elles doivent conduire des changements institutionnels pour rénover leur culture afin de devenir de véritables sociétés humaines.

Un processus de changement institutionnel est un processus de développement et comme tel, il ne se soumet pas à des plans rigides ou des idées hors du contexte sociétal où il se produit. Au contraire, il dépend de la perception, de la décision et de l'action des différents acteurs sociaux participants à sa dynamique (Sainsaulieu, 1997). La perception de ces acteurs, à son tour, est développée par différentes – et non forcément concourantes – histoires et contextes qui forment sa vision du monde, des valeurs, nécessités, etc. (Mato et al., 2001). Il nous semble donc prudent de regarder les entreprises comme étant des systèmes ouverts sur leur environnement, car les histoires et les contextes sont différents pour chaque organisation. Bien que la culture apparaisse dans toute entreprise, chacune n'a pas nécessairement sa culture nette dans le sens où elle est traversée par un système de régulations culturelles qui n'arrivent pas forcément à se fondre en culture spécifique (Sainsaulieu, 1997). De ce fait, aucune proposition rigide de changement ne pourrait être appropriée à plusieurs entreprises. Abondants sont les articles ou ouvrages indiquant que les politiques de management et les valeurs que les entreprises maintiennent ne sont pas universelles. D'Iribarne (1998) remarque qu'il y a des différences « nationales » dans les façons dont des entreprises fonctionnent dans des secteurs de production relativement similaires. De ce fait, ce qui pourrait être utile pour la majorité des entreprises sont quelques éléments de référence, comme les significations et conséquences, que les cadres de chaque entreprise peuvent discuter et négocier par rapport au cas particulier de son initiative de changement institutionnel. Dans ce sens, les principes de management et de gestion ne peuvent pas être universels (Hofstede, 1987), mais des signes culturels associés

à l'environnement organisationnel peuvent être assimilés jusque dans la communication utilisée par les acteurs (Carrolls, 1987). Ce sont notamment l'image de l'organisation, la vision du changement institutionnel et le modèle de gestion, les éléments qui peuvent être communs à tous les processus de changement institutionnel, (Mato *et al.*, 2001).

Dans son ouvrage *Images de l'organisation*, Gareth Morgan (1999) présente une synthèse des principales images de l'organisation qui prévalent dans les organisations publiques et privées du monde entier. À chacune des huit images identifiées dans ses investigations, elle a associé une métaphore – l'organisation comme (i) machine, (ii) organisme, (iii) cerveau, (iv) culture, (v) système politique, (vi) prison psychique, (vii) flux de transformation, (viii) espace de domination – qui permet de comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité. À ce point de nos réflexions, la métaphore de la culture est celle qu'il nous intéresse de discuter ici parce que, encore aujourd'hui, le concept de culture organisationnelle est rempli de controverses scientifiques. Spécialement quant à sa nature et donc quant au choix intellectuel à partir duquel il est possible d'en rendre compte. Plus précisément, la question qui nous interpelle est celle qui concerne les rapports entre la culture d'entreprise et le pouvoir (Sainsaulieu, 1997), dont le déroulement nous amène à une autre à réflexion référant à l'homogénéité ou la segmentation de la culture organisationnelle. Cette métaphore de la culture, nous la reprenons donc dans les deux façons d'appréhender la culture d'entreprise : soit la culture est ce qu'une organisation **a** (fonctionnalisme) ou ce qu'une organisation **est** (symbolisme) (Smircich, 1983).

Dans le premier cas, où l'organisation **a** une culture, celle-ci est définie comme une composante de l'entreprise. Ici est utilisé le terme « culture forte » pour caractériser un type de culture dont le rôle est considéré comme celui de déterminer les comportements des personnes. L'accent est mis sur le primat qu'exerce la structure de travail qui est imposée à l'individu. Le but est donc de la renforcer au point de la rassembler avec son environnement. Ainsi, elle devient manipulable, un élément de l'entreprise qui peut être contrôlé par la hiérarchie, lorsque le but est d'utiliser la culture comme instrument pour atteindre une finalité organisationnelle. Or cette idée est un véritable problème théorique posé par la culture de l'entreprise si on envisage de faire ses rapports avec la santé au travail. La vision d'entreprise portée par cette conception de culture forte « heurte évidemment la lecture antagoniste des rapports de classe et d'intérêts de groupes au travail, dont l'action syndicale et les revendications professionnelles sont les principales manifestations » (Sainsaulieu, 1997, p. 36). Au long de l'histoire du développement industriel jusqu'au présent on voit de fortes oppositions sociales, politiques et culturelles dans les entreprises. Même si en quelque mesure des dirigeants et employés peuvent partager certaines représentations sur le produit, l'outil, et certains métiers, les affiliations syndicales demeurent importantes et il est nécessaire de résister à cette possibilité d'une culture imposée par un groupe dominant. Des travaux de la psychosociologie (Pagès *et al.*, 1979 ; Henriquez, 1991) illustrent bien cette question du contrôle social mise en place par les systèmes.

Dans le cas où l'entreprise **est** une culture, l'organisation fonctionne comme une culture et celle-ci est vue sous la forme des valeurs, des idées, des croyances, des rites et

d'autres modèles de significations partagés qui caractérisent l'entreprise. La culture devient donc métaphore (Morgan, 1999). De ce fait, pour les représentants de ce courant symbolique, la culture enrichit la compréhension du fonctionnement de l'entreprise, facilitant le dialogue entre les acteurs et servirait à reproduire l'idéologie et à structurer l'espace mental des membres d'un groupe (Deetz, 1986 ; Mumby, 1988). L'entreprise est donc perçue comme un tout, c'est-à-dire que l'environnement social et les individus ne peuvent être séparés les uns des autres et les collectivités sont comprises comme des processus permettant aux membres de produire une culture (Thompson, 1980). Nous retiendrons de cette seconde approche (l'entreprise **est** une culture) que les différents phénomènes observés dans une entreprise (comportements, pratiques organisationnelles, structures, décisions) sont illustratifs, car ils représentent des facteurs du sens que traduit la culture. Bien que certains aient tendance à admettre que les cultures d'entreprises sont homogènes, nous observons que toutes sont plus ou moins fragmentées. D'abord, les chocs de culture en situation d'agrandissement de l'entreprise, de fusions d'entreprises, de multinationales, d'acquisition d'une autre ou de changements rapides de populations. Les constats de Sainsaulieu (1997, pag. 236) montrent combien « les jeux d'acteurs sont influencés par des représentations collectives sur les repreneurs, les conséquences du changement, les gains du progrès ». Dans ce cas, les enjeux communautaires ne sont plus interprétés en termes uniquement d'opportunités de pouvoir, mais aussi en termes de logiques de socialisation en base de la culture existante. En revanche, les individus transposent aussi à l'entreprise leurs influences culturelles d'autres univers dont ils font partie. Ils ont une vie hors du travail et même s'ils y passent une grande partie, il est inhabituel de trouver deux individus qui partagent précisément les mêmes valeurs et hypothèses de base. D'ailleurs, on constate la construction de formes de sociabilités collectives durables entre professionnels d'un même département, établissement, atelier, ou même entre professionnels issues de formations différentes, des individus réalisant des métiers distincts au niveau d'une même entreprise. « À force de travailler ensemble, les gens élaborent des règles, des valeurs et des pratiques communément admises pour gérer leurs relations de solidarité et d'entraides, de complémentarités techniques et d'autorité, de formation et d'information, de contrôle et d'évaluation » (*ibid*, p. 186). Ainsi, il y a toujours un certain grade de fragmentation dans le sens du discernement et de l'évaluation par rapport à un même fait qui peut différer amplement entre un professionnel et l'autre. Dans ce sens, il existe des types socioprofessionnels pour désigner une sorte de communauté qui comptera dans le développement des organisations, mais aussi dans les conflits et mouvements nationaux.

Le sociologue américain Erving Goffman (2001) qualifie d'institutions totales les cas exceptionnels de culture forte. Notamment, lorsque des institutions mettent un nombre important d'individus pendant une période relativement grande dans une même réalité, en les empêchant d'interagir avec le monde extérieur et ainsi écrasant considérablement leur identité. Et ceci n'est pas le cas exclusif des prisons, des camps, des asiles psychiatriques, de certains mouvements religieux, etc. Pour Pagès *et al.* (1979) et Henriquez (1991) toutes les entreprises cherchent consciemment et volontairement à imprimer leur marque sur la pensée et sur l'appareil psychique des travailleurs. Mais si les entreprises peuvent canaliser les pensées et les comportements des individus vers leurs

idéologies, celles-ci peuvent représenter aussi un objet de résistance (Selsinick, 1952 ; Thévenet, 1986 ; Crozier & Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1997 ; Reynaud, 1982) ou devenir un élément de conflits (Thévenet, 1986). Heureusement ! En définitive, le seul stade descriptif de la culture organisationnelle ou les tentatives de sa formalisation et réification comme la seule cause et explication du phénomène psychologique représente un danger pour la compréhension du rôle de l'entreprise dans la construction des rapports culture-santé. En ce sens, il convient de faire attention aux tentatives de management culturel, c'est-à-dire aux tentatives de planifier et de contrôler la culture de l'entreprise. Le but principal de ces pratiques est la manipulation idéologique qui permet, une fois réussie, aux managers de prendre un pouvoir très important. Il y a lieu de se poser les questions suivantes : est-il possible de construire des processus de santé au travail en étant soumis à une forme de pensée et de travail unique ou de s'adapter pleinement aux prescriptions ?

La genèse des institutions totales se trouve dans le fondement que la nature psychologique de l'individu ressort du déterminisme. Toute étude qui s'inscrit dans cette visée déterministe s'oppose en fait à la complexité du réel. Ce type d'approche mécaniste considère la culture comme ayant une action affirmative sur l'individu, dont des habitudes et comportements ne sont susceptibles que d'une seule interprétation. Ils sont compris à la manière de réflexes et comme un ensemble de réponses à des sollicitations observables et identifiables du milieu culturel (Laplantine, 1975). La culture est présentée ici comme unique paramètre d'éthique, dont l'utilisation d'un tel paradigme explique les tentatives d'adopter les dynamiques culturelles comme le seul principe à guider ce qui est souffrance et ce qui est maladie est tout à fait dangereux. Comprendre la conduite de l'être humain comme s'il n'existait rien au-delà de la culture signifie une vision de l'homme comme un produit, un robot, une machine. Telle conception est totalement contraire à la vision de l'être de *conatus*. Si le déterminisme est, à ce jour, une perspective déjà dépassée, il est vrai qu'il ressurgit à travers différentes manifestations, sous des formes sémantiques diversifiées (Abdelwahed et Anti, 2016). Le risque associé à la conception de la culture organisationnelle par rapport à la souffrance psychique est-il dû au fait que le déterminisme représente, comme l'a remarqué Sawaia (2008), le déni de la conception de l'homme comme force d'expansion et d'être capable de surmonter les impératifs sociaux et culturels ? Cette forme de déterminisme tient son origine et ses influences dans le culturalisme.

Le culturalisme est un des courants de l'anthropologie et, plus globalement, des sciences sociales. Il est né aux États-Unis dans les années 1930, a perduré dans les années 1950, en cherchant à rendre compte de l'intégration de la psychique avec la société. En s'appuyant sur l'observation des sociabilités archaïques, les culturalistes ont mis en évidence l'influence prépondérante des phénomènes économiques, sociaux et éducatifs sur le développement de la personnalité des individus appartenant à différentes cultures (Laplantine, 1975). Cette école a vu le jour avec son principal représentant, l'anthropologue G.H. Mead (1963) qui s'est consacré à l'étude des processus de la transmission culturelle et de la socialisation de la personnalité. Selon Mead, la culture rend possible le soi, et le soi rend possible une société plus organisée. Le culturalisme est

basé sur l'idée qu'un individu est ce qu'il est par sa relation à autrui. Il s'appuie aussi sur l'autre postulat que l'universalité du jugement humain provient de l'attitude que l'individu adopte par rapport à la société entière, celle de tous les êtres humains. Autrement dit, du fait qu'un individu est capable de comprendre rationnellement une situation donnée, il doit partager le même avis que les autres. Le jugement est donc social, tant sa forme que son contenu sont universels, et le but lui-même peut être universalisé, admettant ainsi d'étendre un ordre social à partir de certaines fins universelles et sociales. Dans cette perspective, l'individu et le groupe restent enfermés dans une série de causalités et de déterminismes. Alors, si l'être humain est déterminé par la culture et par la société, « il n'existe pas d'ontologie et tout se fonde dans l'incommensurabilité des contingences et des hasards » (Sawaia, 2008).

Cette démarche est contraire à d'autres études scientifiques fondées sur la recherche du complexe dans la culture. En effet, dans le déterminisme, tout ce qui est complexe par nature devient simple, clair et sans contradiction. Ainsi, le discours de la culture ne doit pas être seulement descriptif, mais comme le proposent Abdelwahed & Anti (2016), elle doit être un mode d'analyse, de recherche et d'interrogation du réel, à partir d'un grand nombre de données psychologiques, sociologiques et culturelles.

Or s'il n'existe rien au-delà de la culture organisationnelle et des cadres de travail prescrits, où est la liberté de l'individu ?

La dimension « liberté » (Spinoza, 1989b) est incompatible avec l'idée de la culture comme un système figé qui dirige les comportements des individus, en façonnant leur personnalité. Le culturalisme a consisté à critiquer le naturalisme, l'idéologie justificatrice des inégalités et des dominations dans le contexte de l'époque, marqué par l'impérialisme occidental. Cependant, comme le dit Sawaia (2008), il a éliminé de l'analyse de la relation homme-société l'importance de l'être humain comme puissance de vie et de création. C'est exactement le *conatus*, la qualité que nous souhaitons proposer comme facteur de transformation sociale au travail.

Dans le champ de la sociologie de l'entreprise et dans la psychologie sociale, la culture est insérée comme un concept libérateur de l'homme, de son emprisonnement aux lois naturelles et transcendantales (nature x culture), dont le sommet a été l'illuminisme. Elle a aussi été associée à l'idée libératrice dans la dénonciation du colonialisme et l'impérialisme idéologique de ces théories dans les années 1960. Plus récemment, ce sujet apparaît dans la psychologie sociale, dans la forme de défense du droit à la diversité et contre l'imposition de modèles universels uniques (Sawaia, 2008). Moscovici (2003) a montré la contradiction inhérente à la construction de la subjectivité, en affirmant que la culture est fondamentale pour libérer l'homme de la nature, mais elle l'attache aux éventualités et aux circonstances imprévues dont les effets peuvent lui être favorables ou défavorables. Selon l'auteur, deux aspects de représentation sociale, à savoir, la conventionalisation des objets et la prescription de réalités composent une couche cognitive qui imprègne la façon de penser et d'agir de l'être humain. Peut-être qu'il n'est

pas possible d'agir en permanence hors des conventions et prescriptions, mais avec l'effort collectif, critique et continu, il est possible de modifier les représentations et donc de permettre un vécu quotidien plus libre des déterminismes. Ici, les espaces d'interaction sociale au travail prennent une place importante.

**Sur la base de ce qui vient d'être dit, nous reprenons deux questions importantes pour notre propos de surmonter les limites du concept de culture organisationnelle dans ses rapports avec la santé :**

- Comment échapper à la capture de l'individualisme et à l'isolement dans l'entreprise ?
- L'organisation productive, quelle qu'elle soit, peut-elle être constructrice d'un système de représentations et ne pas être réduite à l'idée du culturalisme ?

Par rapport à la première question, nous pensons avec Sawaia (2008) : « qu'il faut une ontologie positive pour récupérer l'idée de l'universel. Ce qui contient ce qui est important dans la conception de l'homme comme puissance de création et d'action et qui est indestructible, malgré l'effort réalisé par l'histoire et par la culture » (*ibid.*, p. 148). Cette puissance est ce que l'auteur nomme l'« irréductible humain ». S'appuyant sur l'idée de *conatus* de Spinoza, Sawaia (2008) explique que l'irréductible humain se réfère à la puissance vitale de conservation et d'expansion de l'être humain, sa puissance de liberté et de bonheur. Cette puissance, dans la pratique, se réalise dans les rencontres entre les individus, car il est de la nature du corps et de l'esprit humain d'affecter et d'être affecté. C'est pourquoi nous trouvons essentiel de prendre en compte l'affectivité institutionnelle en tant que dimension d'orientation d'acte éthique-politique pour faire les rapports culture-santé.

Par rapport à la deuxième question, nous pensons avec Sainsaulieu (1997) que les entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle qui, plus qu'avant, rencontrent les évolutions de leurs structures sociales internes pour faire face aux pressions de la mondialisation, ne peuvent faire l'impasse sur le changement institutionnel/le développement social, notamment en considérant le but de la prévention de la santé au travail dans l'ensemble de sa mission. Cet effort implique de respecter certaines conditions : « Il convient tout d'abord de situer l'entreprise dans un cadre sociétal plus fin que celui du culturalisme. Les individus sont influencés par les programmes mentaux qu'ils ont, certes, acquis dans leurs milieux sociaux d'origine, mais les entreprises sont elles-mêmes en relation d'interdépendance avec toutes les institutions de ces mêmes sociétés. L'École, la formation, la justice, l'État, les syndicats constituent des ensembles de règles inévitables pour l'entreprise et pour les pactes sociaux qui y élaborent ses membres. Comprendre les régulations sociales qui se construisent dans les fonctionnements organisés de travail, en raison des interdépendances institutionnelles spécifiques de chaque entreprise, devient ainsi un axe majeur de l'analyse culturelle. Il est important ensuite d'explorer les contextes communautaires élaborés par l'histoire des métiers, des industries, des localités qui façonnent à longue de véritables microcultures spécifiques dont l'entreprise doit tenir

compte. Les effets de sociabilité collective résultant de tels ensembles peuvent avoir des résultats non négligeables sur leur dynamisme et leurs capacités d'adaptation ou de résistance aux changements. La diversité des identités collectives naissantes ou en train de s'affirmer dans les rapports du travail, comme conséquence de l'extrême variété des situations de relations et de pouvoirs définis par l'organisation du travail, est un autre objet de l'analyse culturelle. L'entreprise est, en effet, lieu de changements et d'adaptations permanentes à ses diverses contingences » (Saunsaulieu, 1997, p. 166).

## **2.5. Nouvelles perspectives théoriques de la culture organisationnelle : Apport de la sociologie aux dimensions collectives du travail en culture organisationnelle**

En définitive, le choix de faire les rapports entre culture organisationnelle et santé au travail ne peut éviter la prise en compte de la dimension affective de la culture organisationnelle : l'ensemble des artefacts, des valeurs et des croyances relatifs à une manière collective de travailler. Cet aspect culturel du collectif repose donc sur une nouvelle perspective théorique et méthodologique de la culture organisationnelle qui est soutenue par trois bases fondamentaux :

- (A) Apport de la sociologie du travail à la vision sociale de l'entreprise et aux dimensions collectives du travail (Crozier & Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1997, Reynaud, 1982) ;
- (B) Apport de la clinique de l'activité à la notion d'activité collective (Caroly, 2010) et de pouvoir d'agir (Clot, 2008) ;
- (C) Apport de l'enquête SORG aux notions d'espace de discussion et de management par discussion.

À partir de ces nouvelles perspectives théoriques, nous espérons réussir à donner à l'affectivité institutionnelle la propriété d'une stratégie de prévention de la santé au travail.

La construction des rapports entre culture, travail et santé, par l'entremise de l'affectivité institutionnelle, implique de construire une culture du développement social d'entreprise (Sainsaulieu, 1997) et, notamment, nous questionnons le rôle joué par une « culture de l'activité collective » dans ce but. Pour enrichir le concept de culture organisationnelle, il faut donc systématiser la définition de l'affectivité institutionnelle et nous présenterons les apports retenus pour ce propos.

D'abord nous exposons les apports de la sociologie du travail et de l'entreprise (Crozier & Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1997 ; Reynaud, 1982). Ensuite, les contributions de la clinique de l'activité (Caroly, 2010, Clot, 2008) et de l'enquête SORG



(Detchessahar, 2011) seront présentés au chapitre trois, lors de la définition de l'affectivité institutionnelle proprement dite. Avec ceci, nous espérons aboutir à notre proposition de situer cette dimension affective de la culture organisationnelle comme un outil de prévention de la santé mentale au travail.

#### 2.4.1.1. Apport de la sociologie aux dimensions collectives du travail en culture organisationnelle

Sans s'adresser particulièrement à l'étude de la culture organisationnelle, les sociologues avaient déjà mis en évidence directement ou indirectement le sujet de la culture de l'entreprise. Leurs analyses abordent un ensemble culturel différencié qui a permis de dépasser les situations de travail, c'est-à-dire exclusivement la portée du travail, et de prendre en compte la pluralité sociale des différentes communautés de travailleurs, l'unité de travail. Et de prendre en considération, dans cette organisation du travail, la réélaboration de règles collectives dans l'activité (Reynaud, 1982). En outre, la dynamique de développement de cette activité se réalise à travers des coopérations, des situations de conflit, des jeux de pouvoir entre les acteurs, individus ou collectifs (Crozier & Friedberg, 1977). En particulier, la sociologie nous a permis de comprendre l'entreprise comme un lieu de socialisation (Sainsaulieu, 1997) et donc de production de l'activité collective (Caroly, 2010), de construction de normes et de culture, ce qui est la genèse de l'affectivité institutionnelle. Ce rapprochement de la sociologie a été rendu possible par un souci de produire des connaissances pour bien réussir notre démarche de faire des liens entre la culture organisationnelle et la santé au travail. La sociologie nous permet de concrétiser ces rapports parce que ces références permettent de concrétiser une culture d'entreprise vers les rapports sociaux, ces rapports étant le point de départ des discussions sur le travail, des confrontations sur les critères de la qualité du travail, des débats qui contribuent à l'émergence de l'activité collective, telle que définie par Caroly (2010).

Notamment, les travaux de Crozier & Friedberg (1977), de Sainsaulieu (1997) et Reynaud (1982) paraissent porteurs d'un regard différent sur la culture organisationnelle et de nature à renouveler le rôle joué par l'entreprise dans la santé au travail. Dans cette perspective, le travail est toujours vu comme facteur de socialisation et l'entreprise comme un lieu privilégié pour favoriser ce processus. Ainsi, notre effort tourné vers les bases de références théoriques nécessaires à la mise en pratique d'une nouvelle entreprise (notamment capable de conjuguer efficacité et BEPT) ne peut pas négliger l'apport de la sociologie aux dimensions collectives du travail en culture organisationnelle.

Ainsi, l'analyse de la culture d'entreprise doit prendre en considération des processus interactifs au sein des équipes, la conflictualité, le pouvoir et les négociations dans le travail, ainsi que les tensions par rapport à l'intégration et l'exclusion entre groupes, les rapports avec la hiérarchie, entre autres. Déjà au chapitre un, nous avons conclu que la prévention de la santé au travail dépasse la conception micro du poste de

travail et nécessite la prise en compte d'une vision macro et donc multidimensionnelle des rapports travail-santé. Il ne s'agit pas ici de mobiliser une étude approfondie sur la culture organisationnelle en sociologie, mais de montrer ce que cette discipline peut apporter à la conception d'une culture organisationnelle bénéfique, plus précisément, à une culture de l'activité collective.

Nous nous sommes intéressés à la façon dont la sociologie traite les dimensions collectives du travail, en faisant aussi attention à leurs rapports avec l'activité collective (Caroly, 2010) et les espaces de discussion (Detchessahar, 2011), avec le but d'enrichir le concept de culture organisationnelle.

### 2.5.1. La théorie de l'acteur stratégique et le jeu du pouvoir au cœur de l'action collective

Pour plusieurs sociologues, le sens de la notion de culture d'entreprise est associé à l'interdépendance entre entreprise et institutions sociétales, ainsi qu'au résultat des confrontations culturelles entre les différentes communautés sociales et professionnelles qui la composent. Si d'une part les entreprises sont conduites au changement de leurs structures sociales internes pour répondre aux pressions de l'environnement, la culture d'entreprise se construit aussi dans les interactions des gens avec différents métiers. Ces formes sociales sont traitées sous l'angle des processus de construction de l'action collective. L'action collective qui nous intéresse en sociologie correspond à celle présentée par Crozier & Friedberg dans *L'Acteur et le système* (1977). D'abord, il faut noter qu'en sociologie, le sens d'acteur est plutôt associé à un collectif d'individus qu'à un seul individu. Par exemple, un groupe d'anciens métallos peut former un seul acteur. Les auteurs élaborent alors une théorie conçue sur la vision du travailleur comme acteur stratégique et ils présentent les principes d'une théorie organisationnelle de l'action collective. Leur approche d'analyse des entreprises par cette démarche, sous-tend l'action collective en dehors du cadre formel du système organisationnel. Dans ce sens, les règles de la structure formelle ne s'imposent pas parce qu'elles sont jointes et essentielles, mais parce qu'elles sont le produit des interactions entre les acteurs. D'une certaine façon, il s'agit du résultat imprévisible de leurs stratégies et des liens entre eux (Crozier, 1964). Ainsi, l'organisation est étudiée comme un phénomène autonome, c'est-à-dire qu'elle n'est pas déterminée par des contraintes extérieures, mais elle obéit à ses propres règles de fonctionnement. D'une part, Crozier (en collaboration avec Friedberg) met en lumière l'existence en France d'un modèle culturel national bureaucratique. D'autre part, il met en évidence les rapports entre le rôle de l'acteur stratégique et les dysfonctionnements organisationnels. L'auteur montre qu'en fonction des règles, les acteurs peuvent manquer d'initiative et d'efficacité. Paradoxalement, il montre que quelques-uns disposent de zones de liberté (des possibilités de jeu). En effet, dans la structure formelle du travail, en même temps que les règles immobilisent l'action de quasiment tous les acteurs, elles permettent aussi à certains d'entre eux de prendre une parcelle de pouvoir, en dehors ou à côté des prescriptions. Ainsi, leurs études portent sur différents modes de construction

des relations collectives, à partir de l'expression de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. Pour les auteurs, l'entreprise est un construit, c'est-à-dire que ce sont les membres de l'entreprise qui construisent sur le terrain la nouvelle organisation et, notamment, en fonction du jeu des acteurs, même s'ils ont bien conscience des contraintes externes. En retour, l'entreprise anticipe de nouvelles règles pour bloquer ou pour maîtriser les prises de pouvoir difficiles à contrôler. Par conséquent, ces nouvelles règles contraignantes, qui se joignent aux préexistantes, font émerger chez l'individu une routine dangereuse à son efficacité. Dans ce cadre théorique, l'accent de l'analyse de l'action dans l'entreprise n'est pas donc pris sur la fonction des acteurs ou des sous-systèmes, mais sur leurs stratégies. Ainsi, les acteurs peuvent donner une interprétation de leurs responsabilités, en mettant à profit les ambiguïtés, incohérences et contradictions qu'ils recèlent. Dans ce sens, ils agissent en prenant toujours des décisions en fonction de leurs intérêts, de leurs enjeux, ressources et contraintes, ainsi que des relations d'interdépendance qui les soutiennent au regard de leurs enjeux respectifs : ils négocient et construisent une organisation de même qu'ils jouent avec l'organisation. En résumé, au lieu de relier la culture organisationnelle et la structure de l'entreprise à un ensemble de facteurs externes, ce courant cherche à comprendre l'entreprise comme un construit humain, rejoignant en cela une démarche qui situe les déterminants causals comme allant principalement des acteurs vers la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure vers les individus (structuralisme).

La leçon que nous gardons de cette approche c'est que dans la mesure où les communautés professionnelles peuvent s'appuyer sur l'action collective, les professionnels peuvent devenir acteurs. Ainsi, les individus agissent pour leur intérêt, mais il ne s'agit pas d'un utilitarisme primaire, ambitionnant exclusivement le pouvoir, les avantages financiers. Ils agissent pour améliorer leur capacité d'action ou pour s'aménager des marges de manœuvre. Les rapports de pouvoir vécus permettent de faire des *négociations*, de créer des différences et d'affirmer des identités pouvant, selon les situations, appuyer des actions collectives. L'analyse stratégique reconnaît donc un autre enjeu : la création, la constitution du lien social grâce aux efforts relatifs faits par chacun des acteurs pour construire le groupe social.

Dans ce sens, nous lisons chez Caroly (2010) que l'action collective enrichit le concept de régulation en ergonomie, ce qui lui permet de construire une approche du « travail collectif ». L'auteur remarque : « Elle permet de comprendre comment s'élabore l'action d'un acteur (au sens collectif, composé d'un ensemble d'individus). Les règles se construisent par rapport à un système de référence, notamment la prescription issue de l'encadrement (distinction tâche/activité). Mais les acteurs jouent avec ces contraintes, avec ces règles et participent par ce jeu d'acteurs à construire l'organisation réelle et vivante du travail » (p. 72). Si la question de l'acteur stratégique apporte des contributions au développement de la notion de « travail collectif » (Caroly, 2010), nous observons que la notion de communauté en sociologie permet à l'auteur de développer une approche du « collectif de travail » en ergonomie : « L'existence de communauté permet à la

sociologie de montrer la construction d'identité au travail et de rendre compte des relations horizontales. Elle apporte une contribution à la réflexion sur les collectifs de travail en ergonomie » (Caroly, 2010, p. 74).

Cette question interroge directement les processus d'apprentissage culturels et de formation des identités au travail et elle a été bien développée par Sainsaulieu (1997).

## 2.5.2. La théorie de l'identité au travail et des apprentissages culturels

Dans la visée de Durkheim, mais aussi d'une « sociologie de l'acteur » (Crozier, 1977), Sainsaulieu (1997) présente une approche macro/micro du changement institutionnel, où la culture est une variable structurelle des relations sociales dans l'entreprise. Dans ce sens, l'entreprise est un espace d'apprentissage culturel, de socialisation et d'intégration des individus, en ce qu'elle dispense sécurité, honneur, attachement, identité, etc. En tant qu'institution, son but réside donc dans l'influence qu'elle produit sur la société (Sainsaulieu, 1997). Pour l'auteur, une entreprise est en effet un lieu de développement des rapports de travail *via* la construction progressive des communautés sociales et professionnelles internes, parmi lesquelles elle doit fonder son développement.

Les travaux de Sainsaulieu (1997) sur l'identité au travail révèlent la construction progressive de formes de sociabilités durables entre professionnels d'un même site, établissement, atelier ou même bureau. L'identité est le processus par lequel un individu se définit lui-même socialement. Il vit dans plusieurs groupes sociaux (famille, groupe professionnel, entreprise, religion, parti politique, etc.) et sa socialisation dans une entreprise lui donne accès à d'autres informations culturelles par lesquelles il va se créer une identité qui guidera ses comportements et notamment ceux en relation avec les rapports sociaux et avec le changement. Aussi, l'identité collective se crée par les interactions des acteurs stratégiques : « À force de travailler ensemble, les gens élaborent des règles, des valeurs et des pratiques communément admises pour gérer leurs relations de solidarité et d'entraides, de complémentarités techniques et d'autorité, de formation et d'information, de contrôle et d'évaluation. [...] C'est-à-dire leur capacité à créer et à défendre l'objet majeur de toute vie en société que sont les formes de sociabilités fondées sur l'expérience et susceptibles de réguler des actions collectives » (Sainsaulieu, 1997, p. 196). Il y a lieu d'ajouter que les individus n'arrivent pas, dans l'entreprise, dépourvus de valeurs, d'émotions, de sentiments et de modes spécifiques de comportements et, parfois, ils y conduisent des « cultures de métier » (Cru, 1995) : une culture de classe, par exemple la « culture ouvrière ». C'est ainsi que l'entreprise devient une incontestable institution capable de propager ses productions culturelles sur le reste de la société : au travers de l'évolution des systèmes de représentations chez les travailleurs et aussi au

travers du langage qu'ils développent au sein de leurs équipes et qui s'exprime par la culture de l'entreprise. Cette culture étant souvent située historiquement.

À partir de notre revue de la littérature, nous observons que les rapports entre la formation d'identités individuelles et collectives, le collectif de travail (Caroly, 2010) et la santé au travail sont étroitement associés à la complexité des relations qui s'établissent entre « l'apprentissage par le groupe », « la dimension affective des apprentissages », les « cultures du fonctionnement collectif » (Sainsaulieu, 1997) et « une culture de la régulation entre acteurs (Reynaud, 1988). Les connexions entre ces variables nous amènent à la compréhension suivante : « Une scène sociale majeure de la transformation culturelle est celle du groupe où l'individu vit des relations durables et différentes de la vie quotidienne » (Sainsaulieu, 1997, p. 198). Notamment, les relations hiérarchiques, d'enseignements mais aussi d'équipes, de débats et de confrontations d'idées parce qu'elles sont porteuses du travail d'analyse de ses propres représentations, dès lors que l'individu perçoit l'image de lui qu'il reçoit des autres, pouvant conduire à d'autres regards sur soi et les autres, et à l'évolution des identités collectives (*ibid.*). Pouvons-nous dire que, pour autant, une culture vers l'action collective inspire réellement la construction de collectifs de travail ? Le problème que nous posons ici est celui de la possibilité d'un mode de fonctionnement de l'entreprise qui devient alors celui de la reconnaissance de la pluralité des acteurs qu'elle engendre du fait même de ses modalités démocratiques. La question est importante parce que si la réponse est positive, il faudrait alors se pencher sur la façon de construire une véritable culture de la régulation entre une pluralité d'acteurs.

Les travaux de Sainsaulieu (1997) indiquent le chemin à suivre pour saisir la variable culture organisationnelle par les expressions identitaires dans l'entreprise et le mode de fonctionnement des collectifs qui lui appartiennent, à partir des possibilités d'être et d'agir des individus. Notamment, il propose une typologie des identités qui sont socialement produites dans l'action et dans l'interaction avec les pairs et avec la hiérarchie. Il s'agit de modes dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance les uns des autres. Ce mode de socialisation secondaire est continu, affirmant ainsi le principe de la centralité du travail. Dans ce sens, l'identité devient le résultat des conditions d'accès au pouvoir (accéder aux informations et participer aux décisions), de la reconnaissance professionnelle. Ainsi, la socialisation organisationnelle donne à l'individu l'accès à des codes ou références culturels par lesquels il va se construire une identité qui orientera ses comportements et notamment ceux en relation avec le changement. Le changement institutionnel se fait donc au travers du phénomène identitaire et l'évolution des identités collectives résulte de processus groupaux et relationnels. Il a ainsi exposé que, selon les catégories socio-professionnelles, nous pouvons définir différents schémas de comportement dans l'entreprise, qu'il a finalement réduits à quatre modèles culturels principaux :

1. **Le modèle fusionnel** se réfère à des employés de bureau qui caractérise davantage les OS et les travailleurs non qualifiés qui ont peu, ou pas, de pouvoir pour changer leurs conditions de travail. Ce type de sous-culture est exprimé par la spécificité fusionnelle des relations, le collectif étant pris comme abri et soutien contre les

divisions. Leur stratégie est la lutte collective par deux processus : l'identification horizontale caractérisé par l'obligation d'une solidarité entre eux et le partage de valeurs ou de symboles renvoyant à ces derniers.

2. **Le modèle négociateur** se réfère aux leaders, ouvriers professionnels et certains techniciens exerçant un véritable métier. Ce modèle est basé sur l'acceptation des différences et la négociation régulière. Le but de cette négociation est de mettre à disposition les savoirs typiques des uns et des autres. Les individus vont ainsi consciemment chercher à augmenter leur savoir pour augmenter leurs capacités de négociation qui est en général individuelle et dans une logique compétitive.
3. **Le modèle affinitaire** se réfère aux employés très individuels. Ce sont des jeunes ouvriers soucieux d'évoluer vers des postes d'agents techniques, voire même d'encadrement. Ils se supportent par intérêt et/ou par des connivences. Les rapports sociaux sont donc des affinités sélectives et de la méfiance à l'encontre des groupes constitués dans l'entreprise. En général, les relations construites s'effaceront dès que l'un des acteurs sera parvenu à son but. Ainsi, cette sous-culture correspond aux situations de mobilité professionnelle poursuivie que vivent souvent les cadres autodidactes ou les techniciens.
4. **Le modèle du retrait** se réfère aux employés (travailleurs étrangers, femmes, jeunes ou paysans) déqualifiés dépourvus de mémoire ouvrière qui vivent alors l'entreprise comme un moyen de projet extérieur. Ainsi, ces personnes sont présentes dans les entreprises tout en étant absentes. En effet, elles se caractérisent par une très faible entrée dans les relations interpersonnelles et collectives avec les pairs, définissant le modèle de retrait et de la dépendance. Enfin, on la retrouve principalement chez les ouvriers : travailleurs immigrés, ouvriers-paysans, femmes, jeunes.

Il s'agit de modèles idéaux et qui ne représentent pas précisément telle ou telle communauté professionnelle et qui sont susceptibles d'évolution. En outre, ces modèles ont sûrement évolué depuis les études de Sainsaulieu. Dubar (1995) par exemple, a repris ces travaux sur l'identité, en proposant quatre autres modèles (l'identité bloquée, l'identité de promotion, l'identité indépendante, l'identité de l'exclu). Cependant, la typologie proposée par Sainsaulieu « permet de bien saisir les interactions entre les capacités stratégiques des travailleurs, leur position dans l'organisation, la nature de leurs activités et la façon dont ils investissent cette organisation » (Sarnin. 2012, p. 83).

Nous retenons pour notre étude le mérite de Sainsaulieu d'avoir montré la coexistence de différentes sous-cultures au sein d'une même entreprise. D'ailleurs, nous remarquons l'importance de ces analyses dans la mise en lumière de la déqualification ne représentant pas l'absence de culture propre et l'impossibilité de production culturelle dans l'entreprise. En effet, d'autres recherches ont indiqué que l'individu n'était pas entièrement dépendant de l'entreprise, même dans les situations les plus fortes de contrôle social. Bernoux (1981), par exemple, a montré qu'un groupe d'appartenance (un groupe de travail réel qui partage des mêmes valeurs, faite d'un langage et des de comportements communs, de signes de reconnaissance et d'une identité commune, etc.) est capable de réaliser une résistance culturelle qui se manifeste par diverses stratégies qui visent toutes à sauvegarder un minimum d'autonomie. Ces stratégies sont copieuses et variées. Elles

se réfèrent au travail lui-même et son organisation, les conditions de recomposition du temps et de l'espace de travail de chacun à sa façon, y compris le résultat du travail. Il s'agit ici d'objecter à la rationalité taylorienne une autre réalité culturelle du travail, engendrée par le pouvoir d'agir et la santé psychique au travail.

Sainsaulieu nous aide ainsi à comprendre que le développement des capacités stratégiques par la médiation des rapports de pouvoir au travail est sûrement l'une des opportunités d'apprentissage les plus fortes et les plus durables de la vie des individus. Le système de représentation référant au travail et ses rapports est profondément marqué par les relations de pouvoir qui s'y déroulent. Nous observons alors que si l'organisation est source d'apprentissage et de changements dans les représentations, c'est que la dynamique même des rapports de pouvoir et d'action conduit l'individu à développer son affectivité par le biais de recensements d'alliances et donc de discriminations sociales liées aux événements de travail. En effet, c'est à partir du sujet « dans la complexité de son engagement (Ughetto, 2004), dans ses prouesses techniques (Bidet, 2006), dans ses multiples participations organisationnelles (Bercot, de Coninck, 2003) que l'on peut saisir les modes de résolution des problèmes rencontrés au cours de l'activité de travail et les mécanismes de construction de collectifs » (Caroly, 2010, p. 84). Ainsi, l'affectivité n'est pas que de l'inutile qui viendrait « tempérer » les rapports de travail, il faut bien noter que cette dimension est à la base des relations interpersonnelles, collectives et hiérarchiques, où s'appuient et se jouent les objectifs économiques et techniques de la production de biens, mais aussi de services. Nous comprenons alors qu'approfondir l'étude des rapports entre la culture organisationnelle et la santé au travail doit passer par l'intérêt à saisir l'organisation et les collectifs de travail qui la composent à partir des individus. Nous concluons encore que l'entreprise joue un rôle dans la prévention lorsqu'elle donne plus ou moins d'opportunités au sujet de vivre des épreuves de forces imposées par les échanges de production.

En résumé, nous gardons les analyses de Sainsaulieu sur l'interdépendance culturelle entre la société et l'entreprise. Ces analyses fournissent un éclairage sur la force et l'efficacité organisationnelles des acteurs du système sociaux. Ces analyses nous permettent, nous semble-t-il, de situer les rapports entre culture organisationnelle et santé au travail, à partir de l'affectivité institutionnelle. Notamment, à partir de cette idée nous cherchons à montrer que le développement d'une stratégie d'engagement de l'entreprise avec la prévention doit passer par l'introduction de la notion de culture de l'activité collective. Celle-ci fondée sur la conception de l'affectivité comme acte d'éthique et donc de liberté au sein de l'entreprise.

À partir de notre recension des théories de la culture organisationnelle nous avons noté la prise en compte du sujet de l'identité, du développement de la tâche et des relations humaines (Schein, 2004). Mais comme nous l'avons déjà justifié, il est nécessaire d'enrichir cette approche. Il faut dépasser la notion de « développement d'équipe »

(*ibid.*), par la notion « d'activité collective » comme ressource pour la santé (Caroly, 2010). Celle-ci et ses modèles sont situés par rapport à l'ergonomie et l'activité individuelle, en lien avec le rôle professionnel dans la formation identitaire proposée par la sociologie. En effet, dans les travaux de Caroly, le développement du métier intervient dans le développement des compétences, à travers la construction collective de savoir et de savoir-faire : « cette notion de rôle professionnel permet de prendre en compte les trajectoires professionnelles futures et le groupe auquel s'identifie l'individu au travail » (*ibid.* p. 85).

Bien que les apports des théories de l'acteur stratégique et de l'identité au travail soient incontestables, sur le développement d'une culture de l'activité collective, elles pèchent en ne disant pas suffisamment comment se construisent les règles, comment se développe la négociation du pouvoir dans l'action. C'est cette faiblesse que le courant de la régulation de Jean Daniel Reynaud (1982, 1988, 1989) essaie de pallier, en mettant en lumière les facteurs qui interviennent dans la production et le maintien des règles dans les entreprises. Nous observons dans les travaux de Caroly sur l'activité collective (2010) que l'action collective enrichit le concept de régulation en ergonomie et, ainsi, l'auteur s'intéresse aux stratégies mises en œuvre par les acteurs dans la production de règles visant la régulation du système. Cette question est aussi importante pour enrichir le concept de culture organisationnelle.

### 2.5.3. La théorie de la régulation et le développement du métier par le collectif de travail

À la fin des années 1980, Reynaud (1988) s'applique à montrer comment s'opère la construction de règles, celle par laquelle un groupe social se structure et devient capable d'actions collectives. Selon l'auteur, quand les acteurs construisent librement le système de règles leur permettant d'agir collectivement, c'est une culture qu'ils créent et recréent en permanence. Ainsi, ils construisent une nouvelle culture s'appuyant en réalité sur un système de règles extérieures, né de contraintes extérieures. Il montre la distinction entre la « régulation de contrôle », celle qui émane de la direction et la « régulation autonome », laquelle provient du groupe qui réalise avec plus ou moins d'autonomie ces règles, et qui s'en sert pour administrer l'organisation du travail.

Dans son article sur les liens entre régulations de contrôle et régulations autonomes, Reynaud (1988) montre l'interdépendance entre production du groupe social et production de règles (règles de travail, règles de métier...). À côté d'une régulation officielle, formelle qui correspond au travail prescrit par l'encadrement, il y a une régulation autonome des acteurs, informelle, faite de multiples arrangements et arbitrages, qui conduit au travail réel qui peut s'éloigner ou désavouer les prescriptions. Ces deux types de régulation sont arrangés l'un contre l'autre et existent donc dans une



opposition constante. Dans la structure concrète du fonctionnement productif les règles prescrites s'échappent, en donnant la place à la régulation autonome des exécutants.

La théorie de Reynaud (1989) sur les régulations conjointes correspond à l'idée que la création, la continuité et la destruction des règles se soutiennent sur une activité de régulation collective qui est mise en œuvre de façon continue. Cette régulation collective produit une régulation conjointe qui se combine avec la régulation de contrôle et une régulation autonome, sans pour autant en effacer l'opposition. Ainsi, « la régulation conjointe est une négociation implicite faite d'arrangements tacites. La pertinence de la règle est donc liée à la gestion du rapport d'interdépendance entre les groupes. L'action collective dans ce courant de la sociologie est faite de contraintes et de projet commun » (Caroly, 2010, p. 72).

Selon Reynaud (1988), le conflit institutionnalisé se déroule entre des groupes d'intérêt. Cependant, l'existence d'intérêts communs entre les sujets ne peut, à elle seule, expliquer l'action collective. Encore faut-il qu'un projet, qu'une action puisse réunir les acteurs sous une même bannière. « [...] C'est le plus souvent un conflit qui permet à une identité collective de se constituer, c'est dans l'action que se déterminent les objectifs du groupe, par opposition à ce qui existe déjà ou à ce qui est proposé par ailleurs ; c'est dans l'action que le groupe se structurera, adoptera des formes institutionnelles, et qu'apparaîtront des possibilités d'alliances et des antagonismes » (Reynaud, 1982, p. 159-177). Il ne suffit pas, en effet, de constater la présence d'interactions entre individus pour conclure à l'existence d'une communauté partagée. Un collectif ne peut se définir par la proximité unique de ses membres (Caroly, 2010). Ceci interroge le rôle du management dans l'encadrement du projet de travail d'une équipe, son évaluation et accompagnement pour que les régulations individuelles et collectives se réalisent de façon continue.

Nous retenons des études de Reynaud (1982), complétées par celles de Caroly (2010), que les régulations individuelles présentent des risques pour l'individu quand les ressources s'épuisent. En revanche, les régulations collectives réclament l'existence d'un collectif de travail vivant et le rôle d'animation du management de proximité dans les espaces de discussion.

**Dans l'ensemble, ces travaux de la sociologie nous permettent de dépasser la notion de culture organisationnelle en termes de culturalisme, c'est-à-dire la conception de la culture organisationnelle non pas seulement en termes de déterminisme mais aussi en tant qu'ensemble de significations qui sert à donner un sens aux actions des acteurs.** Autrement dit : « la culture ne vient pas d'en haut et n'est pas télécommandée par un directeur. Elle vient d'en bas puisqu'elle est la résultante des actions sociales des membres d'une organisation » (Bertand, 1991). Dans cette même visée, Reynaud et Bourdieu (1966), faisant référence à la sociologie parsonienne, disent que : « La théorie sociologique au sens de Parsons, commence quand on renonce aux réductions behavioristes et qu'on admet que ce que fait l'acteur social a un sens, que la

signification (*meaning*) est une catégorie indispensable à la sociologie » (p. 509). La question que nous gardons concernant le problème de la culture organisationnelle en relation à la santé est celle de la reconnaissance de la pluralité des acteurs qu'elle engendre de même que ses modalités démocratiques. Pouvons-nous dire que, pour autant, une culture démocratique influence vraiment la construction de collectifs de travail ? Ou de façon plus précise encore : est-ce qu'une culture de l'activité collective pourrait contribuer à la construction d'un véritable travail d'organisation de la régulation entre une pluralité d'acteurs ?

À partir de notre revue de la littérature, nous observons que les travaux de Caroly (2010) sur l'activité collective sont appuyés également par l'aspect culturel des dimensions collectives du travail développé par la sociologie. L'auteur introduit la question de la réélaboration de règles comme un processus essentiel de construction de l'activité collective. Il y a lieu de noter que l'analyse des rapports entre culture de l'activité collective et santé ne peut pas faire l'économie du rôle joué par l'espace de discussion pour permettre les régulations collectives. En particulier, l'espace de discussion est défini comme « un espace, à la géographie variable, de construction d'une perspective commune, d'un point de vue partagé entre acteurs qui servira pour un temps de base d'inférence et d'action, de point d'appui à l'action collective. » (Detchessahar, 2001 : 40). Il est important de noter encore que la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail passe par l'institutionnalisation et le maintien d'espaces de discussion sur le travail dans tous les niveaux hiérarchiques. Ceci implique, nécessairement l'action des dirigeants en donnant suffisamment de marges de manœuvre aux cadres de proximité pour que ces processus deviennent réalité dans la structure concrète de l'organisation du travail. La confiance vers l'encadrement est aussi centrale.

Jusqu'à ici, nous comprenons la culture organisationnelle comme suivi :

L'entreprise est un lieu où se rencontrent et se transforment divers courants culturels issus de groupes sociaux et d'institutions environnantes. L'entreprise apparaît donc comme une institution culturelle par l'intensité, la durée et la complexité des rapports humains qu'elle met en œuvre dans ses fonctions. Dire que l'entreprise est une institution culturelle présume qu'elle tient « une culture organisationnelle spécifique, un rapport aux institutions et à la culture environnante, des processus de constitutions de communautés, d'apprentissage des identités et de confrontations culturelles. Tous ces opérations réunis au sein d'une même entreprise donneraient en dernière instance la possibilité aux rapports sociaux de fonctionner sur une claire appréhension du rôle de chacun de ses acteurs sociaux » (Sainsaulieu, p. 235). Son but réside donc dans l'influence qu'elle produit sur la société. Comme déjà dit, l'espace de travail n'est pas seulement un lieu de combat et de souffrance, mais d'évolution des individus. Le processus de socialisation au travail est alors accompagné par de nouveaux repères culturels (valeurs, significations et représentations) qualifiés par « conditionnement » (Lhuillier, 2016), parce que le travail influence profondément le psychisme et les comportements collectifs. C'est ainsi que l'identité individuelle et collective se développent : « par le travail et au travail » (Ibid). Le travail est ainsi le véhicule d'un apprentissage culturel (valeurs, significations, représentations) qui façonne l'identité et la culture organisationnelle doit donc être définie par les identités, les systèmes de reconnaissance, les valeurs et les

symboles partagés au sein de l'entreprise. Or, la dynamique culturelle n'est pas seulement réceptacle des processus d'apprentissage culturels qui se réalisent dans les rapports de travail et créent, à la longue, des identités collectives ; elle est aussi le résultat de la rencontre des identités au travail (Sainsaulieu, 1997).

Ainsi, le travail et l'entreprise composent une vraie matrice culturelle. Dans l'expérience de conflits et contraintes du travail, la culture d'entreprise constitue une grille de compréhension de son mode de fonctionnement, où l'analyse du langage des individus, ainsi que l'étude du mode de mobilisation entre acteurs sont importantes pour nous aider à trouver des solutions efficaces et nouvelles au problème de la prévention de la santé. Nous comprenons que l'analyse de cette dynamique culturelle devient une nécessité pour mieux saisir comment les valeurs des dirigeants et la culture de l'entreprise peuvent participer à la prévention de la santé au travail et, notamment, à partir de la façon dont l'entreprise participe à la conduction d'une régulation sociale d'un ensemble productif, conjuguant efficacité et bien-être.

En bref, la culture organisationnelle est un véritable facteur de prévention de la santé au travail, parce qu'elle porte cette capacité à produire du système social plus (ou moins) riche en acteurs, en innovations et projets de développement du collectif. Revenir à concept de culture pour mieux comprendre les processus de construction des rapports travail-santé suppose donc de tenir compte de la question du rôle des représentations dans le mode de fonctionnement du collectif dans l'entreprise. Nous percevons ici toute l'importance des questions posées par référence aux rapports entre culture organisationnelle et santé au travail.

## **2.6. Conclusion : L'affectivité institutionnelle, une proposition de construction d'une culture d'activité collective par les managers**

Pour définir l'affectivité institutionnelle, il faut discourir des processus de construction d'une culture d'activité collective comme étant des enjeux pour la santé au travail.

Comme nous l'avons montré au chapitre un, la santé psychique au travail est un phénomène multiniveau. Elle n'est donc pas qu'une question individuelle, mais les causes des problèmes de souffrance au travail se trouvent autant au niveau micro, méso, que macro. Le niveau micro concerne la situation de l'individu au niveau de son poste de travail ou au sein de sa situation familiale. Le niveau méso fait référence à l'environnement de travail, notamment aux conditions de travail. Et le niveau macro voit le respect à l'organisation comme un tout. En effet, le sens de la santé psychique au travail dans notre étude est celui de la santé comme un phénomène socio-culturel. Nous avons également invoqué le fait que suffisamment de recherches ont été menées sur les niveaux micro et méso. Cependant, nous trouvons des limites sur le niveau macro, spécialement sur la culture organisationnelle et son impact sur les problèmes de santé psychique au travail. Et le peu de recherches que nous avons trouvées ne font pas attention aux différences entre tâche et activité, ni à la question du travail bien fait. D'où notre intérêt de présenter l'affectivité institutionnelle pour contribuer à développer cette question.

L'affectivité institutionnelle est une préoccupation importante. Ces dernières années ont été marquées par différentes formes de manifestation de vulnérabilité institutionnelle qui aujourd'hui affectent de façon différenciée la société et tous les types d'organisations (Castel, 1996). Ainsi, nous nous intéressons à la « question institutionnelle » qui conceptualise et réfléchit sur le développement durable des entreprises (Silva, Cheaz & Calderon, 2001) et sa construction considérant, en même temps, le développement psychique et la conservation de la nature comme un tout. Selon cette approche, tout le monde est vulnérable : du citoyen à la planète. C'est pourquoi plusieurs nations, organisations, groupes sociaux et individus cherchent, simultanément, des éléments de références capables de les aider à construire leur survie et leur développement. La crise que l'humanité expérimente ne signifie pas une « époque de changement », mais ce qui se passe à notre époque est la même chose qui s'est produite lors de la révolution industrielle, c'est-à-dire, un « changement d'époque » : des changements rapides, qualitatifs et simultanés dans les relations de production, relations de pouvoir, l'expérience humaine et la culture générant turbulence, instabilité, incertitude, désorientation, discontinuité, incertitude, perplexité qui contribuent à la création d'un cadre de vulnérabilité généralisée (Castel, 1996).

Dans le champ du monde du travail, ce changement d'époque est marqué par les transformations des méthodes de communications, avec les innovations technologies ; le

passage, aussi, d'un travail homme-machine à un travail homme-homme, avec des prescriptions collectives chaque fois plus importantes, des postes qui exigent de plus en plus des tâches discrétionnaires (Gollac & Volkoff, 2006). Les enquêtes montrent aussi des formes d'intensification du travail, avec une dégradation des conditions de travail et réaménagements fréquents des collectifs de travail, dont le résultat est parfois des situations de désolidarisation des collectifs, un « effritement des rapports sociaux » (Carpentier-Roy, 1995, p. 123), avec des atteintes multiples sur la santé (stress, dépression, TMS, usure, suicides, etc.) (Guilho-Bailly, 1998). Nous observons que ces changements apportent de forts paradoxes (Gaulejac, 2005), comme des prescriptions chaque fois plus collectives avec l'exigence d'individualisation (Carpentier-Roy, 1998 ; Magaud & Sugita, 1993). En effet, au fur et à mesure que la complexité du changement d'époque a augmenté, les sociétés ont créé différents types de cadres institutionnels comme moyen pour donner du support à leur développement. Ainsi, l'institution est un moyen important pour les sociétés de promouvoir, maintenir ou changer leur processus de développement. Notamment, dans un changement d'époque, les organisations du travail sont sujettes à un questionnement, car elles ont été modelées par les principes, valeurs et engagements de l'époque en déclin – l'industrialisme.

Les chercheurs (Castel, 1996 ; Silva *et al.*, 2001) sont d'accord sur le fait que toutes les institutions sont en train de changer d'époque historique en créant un nouveau paradigme technologique. Selon eux, l'époque industrielle a créé les règles de la *vulnérabilité*. Maintenant, il faut construire les règles de la *durabilité*. Celles-ci doivent guider des initiatives de changement et d'innovation au niveau de la dimension *institutionnelle* de la société et aussi de l'entreprise. En effet, comme actuellement les sociétés sont en train de redéfinir les fins qui les intéressent, il faut s'attendre à ce que les organisations changent pour viabiliser ces nouvelles fins. Dans ce contexte, les changements que les sociétés attendent ne se situent pas exclusivement au niveau structurel, mais il s'agit surtout d'innovations profondes dans sa façon de penser et d'agir.

Alors, comment nous pouvons penser le problème de la souffrance au travail à partir des cadres institutionnels mêmes qui l'ont créée ? À notre avis, si nous avons intérêt à penser la santé de l'être humain au travail, il faut analyser des rapports entre l'institution, l'affectivité, la culture organisationnelle et la santé. En définitive, il faut donc que les managers prennent en compte l'affectivité institutionnelle. Des questions se posent ainsi sur le rôle de l'entreprise. Si ce rôle existe, comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle est-elle capable d'affaiblir ou de soutenir la santé psychique au travail ?

À partir de notre revue de la littérature, nous avons pu observer que dans certaines situations, elle apparaît comme une ressource pour la santé. Dans d'autres situations, la culture est dangereuse, notamment quand elle constitue une contrainte supplémentaire, quand elle est basée sur des normes de menaces, de peur, de compétition (Dextra-Gautier, 2014). Et nous ajoutons qu'elle devient nocive lorsqu'elle contribue à l'empêchement de la réalisation du travail bien fait. D'où le fait que nous insistions sur la nécessité et l'importance d'étudier la culture organisationnelle et les valeurs organisationnelles, parce que les valeurs sont inhérentes à la nature humaine et sont essentielles au développement humain. Il existe beaucoup de valeurs, et nous trouvons dans notre recension des écrits

une typologie de la culture organisationnelle qui regroupe les valeurs sous quatre types de cultures organisationnelles : groupale, hiérarchique, développementale rationnelle (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Selon les travaux de Dextra-Gautier (2014), c'est la culture rationnelle qui est la plus néfaste pour la santé au travail, parce qu'axée sur la compétitivité et la performance, elle a un effet sur la détresse psychologique, sur l'épuisement émotionnel, sur le cynisme, et n'a aucun effet sur l'efficacité professionnelle. Différemment, la culture groupale qui est axée sur le travail d'équipe, la confiance, la communication se présente alors comme la plus bénéfique pour la santé mentale des travailleurs. En effet, celle-ci contribue à diminuer les problèmes de détresse psychologique, les problèmes d'épuisement émotionnel, le cynisme et augmente l'efficacité professionnelle. En outre, la culture développementale a également une conséquence bénéfique sur l'épuisement émotionnel, parce qu'elle produit les mêmes effets positifs. Selon l'auteur, la culture hiérarchique est non significative en relation des problèmes de santé mentale au travail. Et effectivement, ce type de culture-là, qu'elle pensait d'être le plus nocif pour les travailleurs se montre, en fait, non significatif.

Il est important de remarquer que dans chacun de ces types de culture se retrouvent des conditions de travail qui sont différentes (Quinn & Rohrbaugh, 1983 ; Cameron & Quinn, 1989 ; Dextras-Gautier, 2014). Encore selon Dextras-Gautier (2014), c'est au sein de la culture groupale qu'elle avait trouvé le plus de conditions de travail bénéfiques pour la santé des travailleurs. En effet, ce type de culture favorise amplement l'utilisation de compétences et d'autonomie. D'ailleurs, les demandes psychologiques au travail sont moins considérables, il y a plus de soutien des superviseurs, plus de reconnaissance par autrui, plus de possibilités d'ascension professionnelle et moins d'insécurité dans l'emploi. La culture développementale offre également certaines conditions de l'organisation du travail qui favorisent la santé. Notamment, au niveau de l'utilisation de compétences, de l'autonomie, du support social de la hiérarchie et du développement de carrière. Curieusement, la culture hiérarchique offre de toute façon des conditions de travail bénéfiques pour la santé psychique, parce qu'elle amoindrit les demandes psychologiques au travail en même temps qu'elle augmente le support et la reconnaissance du superviseur. Aussi, plein de possibilité de promotion, de développement de carrière, et une diminution de l'insécurité d'emploi. Ces résultats sont étonnants parce qu'en général la culture hiérarchique est vue comme néfaste, ou négative, sur la santé des travailleurs. Mais les recherches de l'auteur montrent qu'elle n'était pas significative sur les problèmes de santé mentale au travail, et qu'elle donne quand même des conditions de travail qui sont assez bénéfiques pour la santé des travailleurs, voire qu'elle influence de façon positive le bien-être au travail. En conclusion, pour l'auteur, c'est sûrement la culture rationnelle qui produit les moins bonnes conditions de travail, car c'est dans ce type de culture que l'auteur a retrouvé les demandes psychologiques les plus élevées, ainsi qu'au niveau des horaires de travail, qui sont irréguliers. En revanche, c'est la culture groupale qui favorise les meilleures conditions de travail, suivie de la culture hiérarchique et de la culture développementale.

D'autres travaux présentent aussi des résultats qui montrent l'impact positif de la culture groupale dans le bien-être au travail. Comme nous l'avons déjà montré au chapitre un, les études les plus récentes dans le champ de la santé mentale au travail présentent le collectif de travail comme étant un outil de prévention. C'est pour toutes ces raisons que nous nous sommes intéressés à l'étude de la culture organisationnelle et nous cherchons à mieux comprendre, en particulier, comment la culture de l'activité collective pourrait contribuer à la santé mentale au travail. En conséquence, nous souhaitons savoir si la stratégie de la prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers pourrait être une ressource pour la santé.

Pour faire une telle proposition, il a été important d'analyser la théorie de la culture organisationnelle par rapport à sa participation à la santé au travail et, notamment, de réfléchir au danger du culturalisme dans la prévention. Ensuite, il a fallu se procurer de nouvelles perspectives théoriques pour enrichir un tel concept, afin de faire ses liens avec la santé. Dans le chapitre suivant, nous préciserons les fondements du modèle de l'affectivité institutionnelle que nous proposons.

# Chapitre 3 - L'affectivité institutionnelle et le cadre

L'objectif de ce chapitre est d'enrichir le concept de culture organisationnelle, à partir de la proposition de la notion d'affectivité institutionnelle. Sa définition est en plein développement et nous souhaitons d'aboutir à sa systématisation. En effet, nous pensons que si l'analyse de l'activité est utile pour saisir les contraintes réelles, d'autres dimensions sont importantes à examiner. C'est le cas de la culture organisationnelle. Ce travail est important car il contribue à attirer l'attention de la recherche appliquée et académique sur le fait que cette dimension mérite elle aussi son attention, comme nous avons déjà, amplement justifié au dernier chapitre. Notamment, nous souhaitons contribuer à élargir ce concept à culture de la santé au travail, introduisant la notion de culture de l'activité collective. Selon nous, faire attention aux caractéristiques de ce type de culture est important et utile pour mieux comprendre le conflit individu-entreprise. Notamment, en ce que concerne à équilibrer les besoins des individus et les besoins de l'entreprise.

Ce qui se passe dans les entreprises, aujourd'hui, par rapport à ce sujet, est très facile à observer. Par exemple, l'augmentation des risques psychosociaux associés à l'absence d'institution du conflit des critères de la qualité du travail : "le travail soigné est un objet politique sans sujets politiques institués qui laisse une vide civique" (Clot, 2016, p. 91). Dans l'effort pour mieux comprendre pour quoi telle chose arrive, cet important aussi de s'intéresser par l'activité de management. En effet, à une époque où cette activité est de plus en plus considérée comme une variable critique pour allier bien-être et efficacité organisationnelle, notre proposition devient encore plus importante pour examiner l'autre versant de cette activité : comment les managers contribuent à construire une « culture de l'activité collective » et comment elle définit et crée un « management du travail bien fait ». Nous essayons donc de montrer dans ce chapitre cette connexion, en désirant que la notion d'affectivité institutionnelle soit reconnue.

Avant de présenter notre proposition proprement dite, nous trouvons intéressant de présenter, dans la première section de ce chapitre, nos réflexions sur la praxéologie de l'affectivité institutionnelle dans l'histoire de la psychologie au sein des entreprises. Ce thème est important car il contribue à examiner l'épistémologie de cette dimension, participant à approfondir un peu plus ses racines, les axes de son développement, ses principales variables et les problèmes centraux qu'elle aborde. Au même temps il coopère ainsi pour enrichir les connaissances. Ce thème soutient également à renforcer l'utilité que nous assignons à cette thèse sur le processus de construction d'une culture « bénéfique » ou « salutogénique » dans une perspective de gestion des talents humains (communément appelé de Gestion des Ressources Humaines) et du management du bien-être et de la performance.

Dans la deuxième section, nous prenons un peu de temps pour présenter plus de détaille sur le contexte où notre thèse de l'affectivité institutionnelle est issue. Notamment, nous montrerons une synthèse des résultats d'une première recherche sur ce sujet que nous avons menée au Brésil en Master 2.



Dans la troisième section, nous approfondissons notre proposition multiniveau de prévention de la santé psychique au travail, ancré sur le modèle de l'affectivité institutionnelle proposée. Nous espérons avec cette tâche compléter notre étude, donnant des nouvelles références psychologiques de construction de capacités théoriques orientés à réintroduction de pratiques éthique-politiques au milieu du travail. Finalement, dans la dernière section, nous concluons sur le modèle de l'affectivité institutionnelle en tant qu'une stratégie de changement institutionnel.

### **3.1. L'affectivité institutionnelle une dimension psychosociale en développement en psychologie du travail et des organisations**

À notre avis, toute équipe d'encadrement et celle du DRH devraient négocier une théorie d'action pour orienter des stratégies et pratiques de prévention de la santé au travail. Toute action est guidée par une théorie, même que personne n'est consciente. En général, à l'intégration d'une action avec la théorie nous nommons *praxis*. « La *praxiologie* est l'étude de différentes approches théoriques que compètent pour informer une déterminée pratique » (Mato, Santamaria, Silva & Cheaz, p. 24, 2001). Dans cette perspective, l'innovation, la santé, la culture, le management, parmi d'autres, sont-elles pratiques qui sont cibles d'apport d'approches théoriques différentes. Nous sommes intéressés par la praxéologie du management de l'affectivité institutionnelle qui correspond à la pratique d'interventions éthique-politiques d'une organisation et, surtout, des interventions dirigées à la question du conflit de critères de la qualité du travail (Clot, 2010, 2016). Il y a lieu de noter que nous traiterons de ce thème à partir de l'actuation historique de la psychologie au sein des entreprises. Ce thème serait parfois traversé aussi par le regard d'encadrement par rapport cette question-là.

Pour cela, nous présenterons donc une revue de la littérature du comportement organisationnel, centré sur l'approche de la psychologie du travail et des organisations, complété par celle de l'ergonomie de l'activité, cherchant à identifier la praxiologie de l'affectivité institutionnelle. Nous choisissons alors de considérer ce thème inspiré par la délimitation des « trois périodes clés », dont s'est structuré le modèle classique de la psychologie du travail (Sampaio, 1998 ; Shimmin & Strien, 1998 ; Martin-Baró, 1989 ; Peiró, 1996, Borges, Oliveira & Morais, 2005). La première période correspond à la *Psychologie Industrielle*. La deuxième période est identifiée comme étant la *Psychologie Organisationnelle*. La troisième période, est, quant à elle, identifiée comme étant la *Psychologie Organisationnelle et du Travail*. Nous proposons la Figure 3-1 ci-dessus pour allumer la définition de cette idée. Il y a ici une classification. En effet, en classifiant notre revue, nous prenons le risque de réduire la complexité d'un processus qui est continue. En revanche, nous essayons d'organiser le contexte de façon plus didactique, afin de donner plus de clarté sur l'analyse des évolutions de la psychologie dans

l'environnement du travail et leur impact sur l'origine et les fondements théoriques et méthodologiques de la notion d'AI, ainsi que de son mode de management.

Figure 3-1. Les trois périodes de la Psychologie des organisations et du travail

LES TROIS PÉRIODES DE LA PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS ET DU TRAVAIL		
1 <sup>er</sup> période	2 <sup>er</sup> période	3 <sup>er</sup> période
1889 ————— 1945	————— 1960 ————— 1970	————— Aujourd' hui
<b>PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE</b>	<b>PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE</b>	<b>PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS ET DU TRAVAIL</b>
<b>LES RACINES DE LA PSYCHOLOGIE AU TRAVAIL</b> (Patrizi, Kraepelin, Dill Scott)  <b>PREMIERE PUBLICATION EN PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE</b> (Hugo Münsterberg)  <b>L' ÉTABLISSEMENT DU CHAMP</b>	<b>L' EXPANSION ET LA CONSOLIDATION APRÈS LA 2<sup>NDE</sup> GUERRE</b>  <b>RÉORIENTATION DU CHAMP</b>	<b>LES PRATIQUES ÉMERGENTES EN FONCTION DES TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL</b>

### 3.1.1. La psychologie industrielle et l'affectivité institutionnelle niée

Selon Schultz & Schultz (2002), comme champ disciplinaire, science et profession, la Psychologie est quelque chose de nouveau, ayant une existence formelle seulement à partir du XIXe siècle, inaugurée par Wundt dans ce laboratoire de Leipzig, en 1879. Au début, avec des méthodes introspectives. Ensuite, avec des méthodes expérimentales, elle s'efforce de s'éloigner de la philosophie. Comme résultat de son parcours, elle est devenue l'étude du comportement observable, mesuré et donc prévisible, en se rapprochant des sciences naturelles. Originaire sous le paradigme rationnel de la science moderne (positiviste, expérimentale, empirique, mécaniste, quantitative et déterministe), elle a été invitée à contribuer aux efforts pour la productivité du capital et de la façon de subjectivité générée pour lui. Avec cette demande, elle a étendu les méthodes et les procédures du laboratoire de Wundt dirigées pour le secteur du travail.

Ainsi, les racines de la Psychologie Industrielle sont trouvées à la fin du XIXe siècle, coïncidant avec l'apparition de la psychologie comme champ général d'étude et d'application. Elle a émergé en cherchant à atteindre la demande progressive de rationalisation et systématisation entraînée, d'une part par la croissance de l'industrie, d'autre part, par les besoins de combattants lors de la seconde guerre mondiale. Ainsi, les

psychologues proposent des méthodes qui permettent d'analyser des aptitudes professionnelles, la monotonie des tâches et de la fatigue. Aussi, ils cherchent à développer de nouvelles technologies pour diminuer le coût de l'entreprise, cherchant à augmenter en même temps la productivité et à améliorer la qualité. Parmi les pionniers, nous pouvons remarquer Walter Dill Scott (1869-1955) et Hugo Münsterberg (1863-1919) qui ont fait des efforts pour promouvoir l'application de la psychologie au monde du travail à travers le développement des instruments psychotechniques pour la sélection de personnel. Aussi, en 1989, Patrizi a créé le Laboratoire de Psychologie du Travail à Modena, Italy. Kraeplin, en Allemagne et Mosso, en Italie, dans les dernières années du XIXème siècle, ils ont investigué des aspects psychophysiologiques associés à la fatigue et aux charges de travail (Schultz & Schultz, 2002).

À l'ère industrielle, la Psychologie Industrielle se développe autour de la création d'usines, production de masse, définition de la valeur du travail, surcharge du travail, fragmentation, manque de qualification, etc. (Sampaio, 1998 ; Shimmin & Strien, 1998 ; Martin-Baró, 1989 ; Peiró, 1996, Borges, Oliveira & Morais, 2005). Au-delà des contributions spécifiques des psychologues, son évolution est influencée par des auteurs de plusieurs disciplines dans le mouvement de la rationalisation du travail. Les principaux auteurs sont : Adam Smith (1723-1790), Frederick Taylor (1856-1915), Franck Gilbreth (1868-1924) et Henry Ford (1863-1947). Dans son œuvre *La richesse des Nations* (1776), Smith propose l'idée de la division du travail comme moyen d'excellence pour organiser le travail vers l'efficacité économique. Élaborant le courant de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), Frederick W. Taylor a écrit *Les principes d'organisation scientifique du travail* (1911), dont le but principal était d'établir les orientations techniques des pratiques organisationnelles pour augmenter la productivité. A partir des études de Taylor, l'ingénieur Frank Gilbreth et la psychologue Lillian Gilbreth (1912-24) ont développé *Les études du mouvement* qui consistait à montrer les investigations du mouvement systématique pour réduire l'effort et assurer la maximisation de l'efficacité ou de la performance. Ford (1916) développe le taylorisme et va même au-delà en implantant le travail à la chaîne. Le fordisme a pour but de réduire le coût de l'entreprise, à partir de l'organisation du travail à la chaîne. Ainsi, Ford développe le principe de la chaîne de montage, où la parcellisation du travail arrive à son extrême limite car le produit se déplace devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail. Il s'est aussi préoccupé de la fatigue et introduit un système de rémunération pour faire des salariés des consommateurs.

La Psychologie Industrielle se consolide donc à partir de l'influence de la science moderne et des objectifs *tayloristes* et *fordistes* de prévoir, contrôler et manipuler le comportement humain (Jacques, 1999). Aux Etats Unis comme en Europe, le courant du *Humain Facteur* donne origine au *management de l'efficacité*, où l'efficacité organisationnelle prévalait sur les individus qui n'étaient pas considérés comme importants, car l'idée était d'adapter l'homme au travail. En effet, dans cette visée l'efficacité est une fin en soi et les personnes sont vue comme « ressources » humaines qui doivent être « maniées » ou « manipulés » comme tout autre chose. Ainsi, la productivité était obtenue par des commandes et quand même par coercition des

travailleurs qui étaient perçus comme paresseux et inefficaces, dont la principale vertu était l'obéissance aux ordres. Pour Taylor «la paresse des travailleurs » connote quelque chose de l'ordre du physique, dépourvu d'affection et d'estime et même de capacités cognitives (Mato, Santamaria, De Souza Silva, Cheaz & Calderon, 2001). Ancrés sur une vision d'homme économique-rationnel, les préoccupations des psychologues avec le développement des instruments psychotechniques pour la sélection et l'orientation de personnel avaient pour but de répondre aux exigences de consolidation du secteur industriel de l'Occident. En ce moment, nous identifions donc une actuation psychologique passive car les efforts sont tournés d'avantage pour l'adaptation de l'homme au travail, sans une prise en compte de la complexité du sujet social et le rapport avec son travail. Aussi, le management de l'efficacité restant indifférent à la dimension éthique-affective des relations de travail, le travail s'est trouvé associé à des mots comme aliénation, exploitation, incompetence, fatigue et maladie.

Figure 3-2. La Psychologie Industrielle et premières traces d'émergence de l'affectivité institutionnelle

1 <sup>er</sup> Période	LA PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE L'établissement de la profession (jusqu'à 1945).	REPRESENTANTS
Défis et Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisation et rationalisation dans l'industrie</li> <li>• Influence des sciences naturelles sur la psychologie</li> <li>• Pression par reformes sociales (Marx)</li> <li>• 2<sup>ème</sup> Guerre mondiale : recrutement et sélection</li> </ul>	BINET CATTELL ELTON MAYO FAYOL HUGO MÜNSTERBERG
Réponses aux défis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement et sélection</li> <li>• L'étude de la monotonie des tâches, de la fatigue</li> <li>• Psychométrie.</li> <li>• Orientation professionnelle.</li> </ul>	KRAEPLIN KURT LEWIN, MOSSO PATRIZI TAYLOR WALTER DILL SCOTT
Les apports à l'AI +	« L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES » : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être humain sociale</li> <li>• Relations humaines</li> <li>• Dynamiques de groupe</li> </ul>	PARMY AUTRES.
<b>PREMIERES TRACES DE L'AFFECTIVITÉ INSTITUTIONNELLE</b>		

Cependant, dans le champ de l'ergonomie, en France, les travaux de Amar (simulation des activités professionnelles en laboratoire pour développer des méthodes de sélection et d'orientation) et de Frémont (l'analyse du travail pour améliorer le rendement et éviter la fatigue) visaient à combattre l'extrême spécialisation qui affaiblit les facultés mentales des individus qui n'étaient plus exercées au travail. D'ailleurs, le courant dans la lignée des travaux de ces deux auteurs conteste les idées de temps et mouvements des successeurs de Taylor (Gilbreth, Barnes) remettant en cause le découpage des mouvements tels que l'applique l'organisation du travail et questionnent l'espace du poste de travail. Mais, l'ergonomie *Humain Facteur* continue à se développer

sous l'ère post-taylorienne ou néo-taylorienne en poursuivant son idée de production de normes sur l'homme au travail (Caroly, 2010). Selon Daniellou (2008), ce courant perdure dans les nouvelles formes des organisations des systèmes de production comme le toyotisme.

Du point de vue de l'AI, l'analyse des liens individu-organisation inscrite dans une telle démarche comporte des limites par rapport les interventions de prévention des RPS chez les psychologues et chez les ergonomes : "De ce malentendu du phénomène humain dérivent de nombreux problèmes des managers dont la psychologie appliquée a essayer de répondre de façon instrumentale et, c'est précisément pour cette raison, que l'idée d'*humain facteur* est incompatible pour comprendre les activités humaines dans le milieu du travail (Sato, Hespanhol & Oliveira, 2008, p.10). D'ailleurs, nous observons, à partir de Caroly (2010), que l'activité collective en tant qu'expression de la reconnaissance du métier n'existait pas dans cette approche d'humain facteur. En effet, l'analyse du travail se situe en laboratoire, essentiellement centré sur l'aménagement de poste de travail, avec une préoccupation d'augmenter la performance et de diminuer la fatigue, sans prise en compte de l'activité réelle.

Pour toutes ces raisons, nous pensons que dans les courants basés par le facteur humain, l'AI en tant que référence d'orientation d'acte éthique-politique dans l'entreprise a été *niée*. En revanche, dans la Psychologie Industrielle sous l'influence de l'École des Relations Humaines, dans la décennie de 1920, nous trouvons les premières *traces* de préoccupation des psychologues en traiter des dispositifs pour améliorer le rapport de l'entreprise avec la santé au travail Figure 3-2.

Les études de cette école ont commencé à partir de 1924 et ont perduré jusqu'à la décennie de 1930. Les recherches d'Elton Mayo (1880, 1949) à l'usine de *Hawthorne de la Western Electric Company* avait pour but de vérifier la relation entre la productivité et les conditions physiques de travail. Les résultats de ces enquêtes ont guidé les modifications dans l'articulation entre l'individu et l'organisation. En effet, les chercheurs se sont aperçus qu'il y aurait d'autres aspects de nature psychosociale qui génèreraient une augmentation de la productivité. Parmi d'autres choses, ces découvertes ont éclairé sur : 1) le remplacement de l'homme économique-rationnel par l'homme social. 2) L'attention sur l'organisation informelle. 3) La valorisation des équipes. 4) L'amélioration des procédures de communication et de leadership. L'idée est que l'organisation pourrait obtenir plus de coopération et d'engagement de l'employé à travers des bénéfices sociaux : la mise en œuvre des pauses de travail, les repas au restaurant de l'usine, les associations d'employés, les tournois sportifs, les voyages, les brochures ou les bulletins d'information aux employés, salles de jeux, camp d'été, etc. (Nascimento, 1992). Aussi, un bon environnement de travail permet à l'individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise, d'y avoir une activité plus intense. Puis, la hiérarchie doit encourager le personnel à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante, en accord avec les objectifs connus et reconnus de tous.

Alors, dans la visée de l'École des Relations Humaines, les recherches de la psychologie évoluent vers les bénéfices non financiers et vers les aspects psychosociaux. Le concept d'homme social révèle un premier pas vers la reconnaissance des liens entre raison et émotion, affectivité et activité dans l'environnement du travail. Cependant, la limite de cette école est de ne pas critiquer l'organisation taylorienne du travail. En effet, elle se soucie de la subjectivité, mais elle ne touche pas la manière dont le travail est découpé, organisé, aux procédures techniques mise en œuvre (Sarnin, 2007 ; Zanieli et Bastos, 2004). Ainsi, la valeur donnée à l'affectivité institutionnelle ne représente pas, effectivement, un acte d'éthique-politique dans l'entreprise, car au lieu de chercher à identifier les causes de la souffrance psychologique qui découle de la façon d'organiser le travail, elle se soucie de continuer à aider l'entreprise à atteindre une plus grande productivité. De ce fait, la valeur donnée à l'affectivité au travail est synonyme d'adaptation sociale afin d'augmenter la performance.

La psychologie industrielle dans la marque de l'École des Relations Humaines a donc décalé à des phénomènes et concepts superficiels et hygiéniques tels que la recherche de *statuts* par les employés, l'amélioration des communications, parmi d'autres. Ces aspects, bien qu'importants, ne sont pas les principaux facteurs pour prendre soin du travail réel qui ont été omis. En bref, les psychologues ont centré leurs efforts sur une pseudo-solution du problème du rapport organisation-individu. Sous le couvert de bonnes pratiques, ils ont essayé de vider le conflit au lieu de le résoudre.

Il y a lieu de noter que si la question du conflit social classique a été nié, la question du conflit du travail bien fait n'existait pas. Et en effet, c'est celui-ci qui est capable de transformer le premier. En tout cas, malheureusement, la psychologie industrielle représente un double déni, au moins du point de vue de l'affectivité institutionnelle.

### 3.1.2. La Psychologie Organisationnelle et la tendance au développement de l'affectivité institutionnelle

À partir du milieu du XXe siècle, le progrès de la technologie et l'explosion démographique ont été influencés par la pression des processus de reconstruction de l'économie d'après-guerre (jusqu'aux années 1960) et la transition de la société industrielle vers la société postindustrielle (de la fin des années 1960 et 1970). D'ailleurs, avec les changements sociopolitiques et sous la pression croissante des syndicats, s'accroissaient les préoccupations avec des pratiques organisationnelles punitives et discriminatoires, exigeant de nouvelles valeurs organisationnelles. D'une part, les dirigeants ont dû revoir des politiques et des procédures administratives qui prenaient en compte, exclusivement, des besoins individuels les plus élémentaires. Et c'est dans les années 1970 que les effets dangereux de l'absence de soutien social et de l'isolement social pour la santé physique (mortalité, pathologies cardiovasculaires, absentéisme médical) et mentale, étudiés par les épidémiologistes (Kawachi et al., 1996), ont été

remarqués. Ainsi, les nécessités d'autoréalisation, d'adaptation du travail et de qualité de vie au travail ont été portées à l'organisation.

Dans ce contexte, les interventions de la psychologie industrielle sont fortement critiquées dans le sens d'être vues au service des structures de contrôle social par l'entreprise. Le débat sur la responsabilité sociale du psychologue s'amplifie (De Montmollin, 1972 ; Harvey, 2010 ; Shimmin & Strien, 1998 ; Peiró, 1996). Par conséquent, le champ est enrichi par des nouvelles théories de culture organisationnelle, du stress et de l'ergonomie de l'activité.

Dans le cadre de la psychologie ergonomique, à partir les années 1960, des recherches sur le terrain prennent en compte l'activité réelle de travail, faisant la rupture avec le courant Human Factor (Caroly, 2010). Dès lors, l'analyse du travail passe à être traitée parmi une perspective orientée vers les différences entre tâche et activité (Ombredane et Faverge, 1955 Leplat, 1997 ; Falzon, 2004). Bien qu'avec une double approche de l'analyse des liens homme-tâche-activité (comportement et conduite), la notion d'activité collective n'est pas encore définie parce que ce courant se soucie davantage de préciser l'activité individuelle. Aussi, les dimensions collectives du travail sont situées comme un des objets d'analyse et de transformation de l'activité et non comme en faisant partie (Caroly, 2010). C'est seulement avec l'approche systémique des régulations collectives (Wisner, 1970 ; Weill-Fassina, 1993, Falzon, 2004, Theureau, 1972 ; Davezies, 1993 ; Curie & Hajjar, 1987, 1990b) que l'ergonomie permet de se rapprocher d'une compréhension de l'activité collective comme un outil de transformation de l'organisation du travail, sans toutefois la positionner comme telle. (Caroly, 2010).

Dans le champ du comportement organisationnel à la fin des années 1950 et durant les années 1960 et 1970, de nouvelles études donnant suite aux prémices d'École des relations humaines soulignent l'importance des individus comme des êtres actifs. Parmi ces études, nous remarquons celles d'Abraham Maslow (1954) qui se rapportent à la motivation. Ainsi que celles de Frederick Herzberg (1966) sur la théorie bidimensionnelle de l'homme au travail. Aussi, nous rappelons les études d'Argyris (1968) sur la responsabilité des organisations pour donner support au développement des individus, ainsi que la théorie de McGregor (1960) sur Les présuppositions du rôle du leadership sur le développement des personnes : la sous-exploitation du vrai potentiel de l'homme au travail basé sur des axiomes faux, « Théorie X » (mis en place dès Taylor). À l'opposé de cela, la « Théorie Y ». Ainsi, les études du Comportement Organisationnel évoluent de la sélection et de la préoccupation avec des problèmes hygiéniques et relationnels à d'autres plus complexes.

C'est dans cet intérêt de mieux comprendre des liens entre l'individu et l'organisation, que le terme « Psychologie Organisationnelle » commence à remplacer celui de « Psychologie Industrielle » (Sampaio, 1998 ; Shimmin & Strien, 1998 ; Martin-Baró, 1989 ; Peiró, 1996, Borges, Oliveira & Morais, 2005). Dans ce nouveau cadre, à la fin des années 1970 et durant les années 1980, la Psychologie Organisationnelle reçoit une grande influence des théories sur la conception systémique de l'entreprise. Dans cette perspective, les individus sont vus comme des êtres humains qui ont des nécessités au

travail et hors du travail, ainsi ils peuvent être plus productifs s'ils sont motivés et engagés dans les processus productifs. Une des conséquences de ces idées est l'émergence des propositions de modèles de management participatifs qui révèlent l'importance de la démocratie organisationnelle. En même temps, l'approche de l'intervention de conseil organisationnelle souligne la valeur de l'investigation des rapports entre individus, groupes et organisation.

La notion d'intervention de conseil organisationnel révoque aux pensées d'acteurs et aux stratégies qu'ils étalent afin de dépasser leurs problèmes d'organisation. Ainsi, l'analyse théorique de l'intervention a toujours balancé entre deux axes : d'un côté, le « consulting », et de l'autre côté, la pratique de la « recherche-action ». Le développement de cette analyse a été fait aux frontières de la psychologie, de la psychosociologie et des sciences de gestion. De la part de la psychologie et psychosociologie, nous trouvons des études donnant suite aux prémices de l'approche *Sociotechnique*, développées par les chercheurs du Tavistok Institut (Frederic E. Emery, Eric L. Trist, Kurt Lewin, etc.), à Londres. Aussi, celles du courant du *Développement Organisationnelle*, le D.O. (C. Argyris et D.A. Schön 1974, E.H. Schein 1969, 1987). Des études de l'approche *Psychosociologique* à partir les figures de K. Lewin, pionnier de la recherche-action et celles de ses héritiers (J. Watson et R. Lippitt.), ainsi que celles des chercheurs de l'école française (Enriquez, 1978, 1992, 1997 ; Pagès, Bonetti, de Gaulejac & Descendre, 1979). Voir Figure 3-3. Si ces approches ont beaucoup contribué à l'évolution du champ d'analyse de l'articulation entre structures, processus organisationnels, conduites humaines et vie psychique, elles sont questionnées par rapport à la question de la souffrance au travail (Amado ; Enriquez, 1994). Notamment, elles ne tiennent pas compte de la distinction entre tâche et activité telle que définie par l'ergonomie et par la psychologie du travail (Leplat ; Cury, 1997 ; Falzon, 2004), ni du lien entre santé au travail et activité collective tel que défini par Caroly (2010). Du point de vue de l'affectivité comme référence d'analyse des liens individu-organisation, les psychologues organisationnels démontrent une tendance à reconnaître l'importance de la qualité des relations de travail en tant que pratique de construction d'une éthique dans l'entreprise, lorsqu'ils s'intéressent aux liens entre culture organisationnelle et qualité de vie au travail. Cependant, la définition de la notion de culture organisationnelle n'est pas encore suffisante pour expliquer les liens entre culture et santé au travail.

Certes, il semble que les premières préoccupations avec l'humanisation de l'entreprise se trouvent dans les recherches d'Elton Mayo (1880, 1949) à l'usine de *Hawthorne de la Western Electric Company*. En effet, l'adoption du concept de culture pour le champ des entreprises et ses liens avec le bien-être a été déjà identifiée à ce période-là. Cependant, le terme « culture organisationnelle » seulement est apparue avec le sens spécifique des valeurs influençant des pratiques organisationnelles bénéfiques dans les études d'Elliot Jacques (1951). C'est donc un fort motif pour dire que les premières « traces » de l'affectivité institutionnelle se trouvent même dans les recherches de cet auteur. Ainsi, sous l'impulsion de vérifier les relations entre culture, structure organisationnelle et vie psychique (Jacques, 1951 ; Trist, 1975 ; Trist, Murray, 1990), l'entreprise a été envisagée comme un système social et humain posant des problèmes de



liaison, de décision, de participation au pouvoir, de contrôle des activités, etc. Dans la courant sociotechnique, le commandement, les modalités de coopération et les types de conflits sont devenus donc les préoccupations centrales de la proposition d'un modèle macro pour intégrer individu-organisation. C'est intéressant de noter aussi que si cette approche se rapporte à l'importance de l'intégration performance et qualité de vie au travail (Nadler & Lawler, 1983), elle défend que les problèmes de cette intégration ne sont pas, exclusivement, liés aux questions de la dynamique de fonctionnement du système sociale, comme affirmait l'École des Relations Humaines (Elton Mayo, 1880, 1949). Elle peut être expliqué, également, par la manière taylorienne dont le travail était organisé. Ainsi, cette approche apporte comme principe majeur : développer l'organisation du travail à partir de l'analyse de la restructuration de la tâche de façon intégrée avec la motivation et la satisfaction de l'individu (Nadler & Lawler, 1983).

Nous observons alors que les études de Jaques (1951) représente une saute qualitative par rapport les initiatives de l'École des Relations Humaines dans la problématisation du rôle de la culture d'entreprise dans l'intégration individu-organisation. Différemment d'Elton Mayon qui n'a pas fait attention aux limites de l'organisation taylorienne du travail, la critique faite par Elliot Jaques à ce mode d'organisation du travail a contribué pour l'introduction des innovations sur la façon de l'organiser, principalement, au niveau des équipes. Mais, si la courant sociotechnique se soucie des rapports individu-organisation par les viés des relations subjectivité-objectivité, le sens donné au travail pour cette approche se confonde avec le concept « tâche primaire » (Bion, 1961), lequel contribue à occulter l'activité : « le travail est réduit, dans cette perspective, au prisme articulant « tâches, organisation et processus psychiques » (Amado et Enriquez, 1997, p. 158) (Amado & Lhuilier, 2014 p. 19). Nous pensons donc que la valeur donnée, par Jaques (*ibid.*), à l'affectivité dans l'entreprise ne représente pas encore un résultat effectif des pratiques éthique-politique au sein de l'organisation. En effet, l'institutionnalisation de processus de discussion sur les contraintes de l'activité réelle et les conditions de la changer n'ont été pas prises en compte à cette époque-là. Ainsi, le travail a été vu, tout simplement, comme un aspect de l'environnement de travail des individus et les interventions sont tombées, essentiellement, par des changements au niveau de l'individu ou de son milieu de travail. De ce fait, nous concluons que la conception de la dimension « travail » reste au même niveau des travaux d'Elton Mayon, c'est-à-dire, synonyme de « tâche ». En tout cas, nous sommes reconnaissants de la valeur de l'approche de Jaques (1951) dans les efforts d'introduire les relations entre le bien-être associé et la culture organisationnelle.

Dans le domaine de la prévention du stress au travail, plusieurs programmes essayant de concrétiser les possibilités d'humaniser le travail sont mises en place (Davezies, 2001). C'est ainsi qu'à la fin des années 1970 et durant les années 1980, les modèles interactionnistes du stress tels que ceux de Karasek (1979) et Siegrist (1996) ont cherché à dépasser la seule compréhension individuelle des modèles stimulus-réponse issus des travaux du biologiste H. Selye (1936). Notamment, ils prennent en compte les différences individuelles face au stress et intègrent les apports de la complexité et des systèmes. De plusieurs études de Karasek résulte la possibilité de croiser deux types de

situations de stress : la demande psychologique (forte ou faible) faite au travailleur et l'attitude décisionnelle (fort ou faible contrôle) qu'il peut exercer sur son activité. Par la suite, ce modèle a été complété par le modèle « Demande-Contrôle » (Karasek, Theorell, 1990) qui apporte la dimension « soutien social » au travail, comportant des facteurs relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. Selon ces auteurs, les individus soumis à une forte demande psychologique tout en ayant une faible latitude décisionnelle sur leur travail, et peu de soutien social, sont les plus vulnérables aux stress et pour la santé. Il faut noter que ces approches interactionnistes, en raison d'être très centrés sur les facteurs communs de la relation « stress-tension », ne font pas attention de manière satisfaisante aux différences interindividuelles en termes de vécu du stress (Richard, 2012). Plus tard, ce modèle a été complété par Siegrist (1996) qui a proposé une quatrième dimension, celle de la reconnaissance. Ce modèle, nommé modèle « Efforts- Récompenses », accentue l'importance de la récompense que reçoit le travailleur en échange de ses efforts. Cette rétribution est évaluée à partir de trois niveaux : l'estime, le statut et les gratifications monétaires (Davezies, 2001). Puis, le concept de « stress perçu » a été proposé par Lazarus et Folkman (1984) dans leur « modèle transactionnel ». Il s'agit d'une approche de l'évaluation subjective et de développement des stratégies de *coping* réalisées. Cette approche met l'accent sur les réponses émotionnelles, associées à la perception de l'individu sur ses rapports avec l'environnement de travail et qui ne dépend donc pas, exclusivement, de processus cognitifs socialement influencés (Schachter & Singer, 1962).

Figure 3-3. La Psychologie Organisationnelle et la tendance au développement de l'affectivité institutionnelle

2 <sup>er</sup> période	LA PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE	REPRESENTANTS
	<b>L'expansion et nouvelles directions des interventions</b>	
<b>Défis et Opportunités</b>	<p><b>JUSQU'À 1960 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Après Guerre : reconstruction de l'économie</li> <li>• Le rêve d'une société égalitaire</li> <li>• « L'Etat du Bien-être Social »</li> <li>• Expansion industrielle</li> </ul> <p><b>FIN DE LA DÉCADE DE 1960 et 1970 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transition d'une société industrielle à une société pos-industrielle</li> <li>• Les interventions sont fortement critiquées</li> </ul>	<p>RENSIS LIKERT MCGREGOR MASLOW FREDERIC EMERY ERIC TRIST ELLIOT JAQUES</p>
<b>Réponses aux Défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportement Organisationnel</li> <li>• Nouvelles Théories Motivation</li> <li>• Aptitudes, perceptions, émotions</li> <li>• Développement Organisationnel</li> <li>• Culture Organisationnelle et processus de changements</li> <li>• Gestion, pouvoir, leadership, processus de décision</li> <li>• L'ergonomie</li> </ul>	<p>CHRIS ARGYRIS BATESON BENNIS GEORGES FRIEDMANN EDGAR SCHEIN PARMI AUTRES</p>
<b>Les apports a l'AI+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture Organisationnelle et processus de changement</li> <li>• Responsabilité sociale du Psychologue</li> <li>• Leadership</li> <li>• Participation et QVT.</li> </ul>	
<b>TENDANCE A UNE AFFECTIVITÉ INSTITUTIONNELLE ACTIVE</b>		

Du point de vue de l'affectivité institutionnelle comme une dimension de référence d'analyse des liens individu-organisation, les psychologues organisationnels

reconnaissent l'importance de la qualité des relations de travail en tant que pratique de construction d'une éthique dans l'entreprise, lorsqu'ils s'intéressent aux facteurs organisationnels qui déterminent le stress professionnel. Malgré l'importance de ces modèles du stress, nous faisons le constat que leurs principales limites reposent sur une approche individuelle et « pathogénique » du travail (Richard, 2012). Aussi, ils ne tiennent pas compte du contexte plus ample dans lequel le travail est inséré (Dextras-Gauthier, 2014). Certes, ils attribuent un rôle majeur au collectif de travail dans le soutien social (Rouat, 2010), mais ils ne font pas suffisamment l'appréciation sur la fonction du collectif de travail dans la construction subjective de la souffrance et du bien-être au travail (Sarnin, et al. 2006).

En opposition à cette vision pathogénique du travail, durant les années 1980 et 1990, la théorie de préservation des ressources de Hobfoll (1989) nous offre une analyse de la souffrance au travail d'un point de vue salutogénique (Neveu, 2012). Elle s'appuie sur les ressources des modèles classiques du stress. Elle part de la visée que les individus cherchent de façon continue à conserver, protéger et construire des ressources. Alors, lorsqu'ils perdent ou perçoivent de perdre une ou plusieurs ressources qui soutiennent leurs motivations, ils peuvent expérimenter du mal-être ou de la souffrance psychique. Hobfoll (1989) a distingué quatre types de ressources : Les *ressources tangibles* (des éléments matériels comme logement de fonction, statut, salaire, etc. Les *ressources interpersonnelles* (des liens avec l'entourage professionnel, comme le soutien, reconnaissance, etc..). Les *ressources personnelles* (estime de soi, valeurs, expérience, etc.). Nous notons la grande contribution de cette théorie pour la reconnaissance de l'affectivité comme une dimension d'orientation d'une éthique dans l'entreprise. Notamment, la proposition qu'il faudrait appréhender les processus de stress d'une façon plus collective qu'il n'a été le cas des approches antérieures. Cependant, nous ne pouvons ignorer le fait que cette approche ne prend pas non plus en compte les ressources organisationnelles dans lesquelles le travail est inséré (Richard, 2012).

Quoi qu'il en soit, nous trouvons dans les évolutions de la psychologie organisationnelle l'existence d'une tendance au développement d'une affectivité institutionnelle active (Figure 3-3). Notamment, dans les contributions des courants de la culture organisationnelle. En effet, elles ont contribué à élargir la question de l'interaction individu-organisation. Il faut noter que les innovations des théories du stress et de l'ergonomie de l'activité ont été aussi importantes pour nous aider à comprendre que la théorie de la culture organisationnelle se trouvait particulièrement interpellée par le problème du bien-être et de la santé au travail. Ainsi, si les recherches-action au niveau de la culture organisationnelle ont été importantes à éclairer les causes des problèmes rencontrés dans l'organisation et à proposer des issues potentiellement créatives à ce sujet, la préoccupation avec le travail réel n'était pas au cœur de l'intervention.

En effet, l'ensemble des innovations de la période de la psychologie organisationnelle représente le début d'un important et long parcours vers le développement d'une pratique psychologique plus critique. Dans ce sens, nous faisons le

constat d'une *tendance* des psychologues à valorisation de l'AI dans les stratégies d'analyse l'interaction individu-organisation. Notamment, à partir de la préoccupation de construction de régulations entre travail et santé. Le souci avec les conditions de travail sur les individus révèle cette tendance, comme par exemple, le rôle du support social sur les résultats du stress et de la performance. Puis, des interventions au niveau de développement d'équipes portées par les études de la culture organisationnelle révèlent aussi le rôle joué par la dimension affective de la culture dans la construction d'un climat organisationnel favorable à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de façon conjugué avec la QVT. Malgré les avancements de la psychologie du travail vers la santé au travail, il faut noter que malheureusement la préoccupation avec le déni du conflit du travail bien fait n'existait pas encore.

Mais, nous avons remarqué aussi les limites des théories du stress et de l'ergonomie. La première, centrée d'avantage sur les rapports entre les conditions de travail et la tâche, ne prend pas en considération le contexte culturel où le travail se réalise, limitant ainsi les possibilités de comprendre les interactions entre culture et stress. Pour sa part, l'ergonomie de l'activité s'est particulièrement intéressée au processus de régulation santé-travail et s'est portée vers la compréhension de la dimension culturelle du travail. Cependant, à cette époque, les dimensions collectives du travail sont vues par les ergonomes, spécifiquement, comme un objet d'analyse et de transformation de l'activité. En effet, il s'est trouvé, dans la période suivante, correspondant à celle de la Psychologie du Travail et des Organisations, que cette idée a été dépasser par la notion de l'activité collective. C'est notamment à partir des travaux de Caroly (2010) que cette dimension est vue comme faisant partie de l'activité elle-même.

Nous identifions donc, dans cette période, la nécessité d'introduire la question des liens entre affectivité-activité dans la théorie de la culture organisationnelle afin que nous puissions mieux comprendre ses rapports avec la santé au travail. Ainsi, nous envisageons les possibilités d'enrichir le concept de culture organisationnelle à partir des éléments issus des évolutions de l'ergonomie de l'activité, dans la Psychologie du Travail et des Organisations. Alors, nous nous penchons vers l'analyse des renouvellements de cette période-là, où nous identifions des théoriques psychologiques dans le domaine de la santé mentale au travail qui sont fondements pour le développement des fondements de base de base de l'affectivité institutionnelle.

### 3.1.3. La Psychologie du Travail et des Organisations et la consolidation de l'affectivité institutionnelle

Les changements dans le monde contemporain imposés par la mondialisation, les évolutions idéologiques et les innovations technologiques ont influencé la forte compétition internationale entre les organisations, impactant les relations de travail et générant entre autres, la précarisation du travail (Castel, 1995 ; Cingolani, 2005 ; Nicole-

Drancourt, 1992 ; Paugam, 2000), ainsi que le chômage structurel et par conséquence, l'accroissement des enjeux de santé. En effet, l'augmentation des « risques psychosociaux » (RPS) est notable et leurs effets possibles sur la progression du « mal-être au travail » (Daubas-Letourneux, Thébaud-Mony, 2003). Ce phénomène se développe en concomitance avec les profondes transformations des « modes d'organisation du travail » (Greenanet al.,2007), lesquelles n'ont pas été sans conséquences sur « l'intensification du travail » (Askenazy ; Cartron ; de Coninck ; Gollac, 2006 ; Durand ; Linhart, 2006 ; Gollac ; Volkoff, 1996 ; Linhart, 2005 ; Veltz, 2000 ; Zarifian, 2005) et, de ce fait, sur la santé au travail (Daubas-Letourneux & Thébaud-Mony, 2002 ; Derriennic, Touranchet & Volkoff, 1996 ; Lacomblez, 2000 ; Marquié, Paumès & Volkoff, 1995 ; Teiger, 1989).

Les formes d'intensification du travail se manifestent, principalement, par une diminution et une accumulation des contraintes temporelles toujours plus importantes imposées aux individus (Askenazy & al., 2006 ; Boisard, Cartron, Gollac & Valeyre, 2002 ; Fernex, 1998 ; Gollac & Volkoff, 1996), causant fréquemment une perte de contrôle sur leur activité. Ceci en fonction du fait que parfois, la négociation des horaires et des conditions de travail sont empêchées par les conditions d'emploi (Guilho-Bailly, 1998). Cependant, l'intensification du travail peut correspondre à un certain type de « bonheur professionnel » (Gollac & Volkoff, 2006), c'est à dire, une sorte d'excitation et même d'exaltation associée à l'exigence de mobilisation fréquente de l'individu (Cartron, 2003 ; Godechot, 2001), qu'il a des limites, notamment, lorsqu'une surcharge importante réclame des efforts que le corps ne peut plus supporter. Dans ce cas, les symptômes de perte de contrôle de soi et d'équilibre psychique, ainsi que la désadaptation au milieu peuvent se traduire par un risque de perdre l'emploi, ce qui devient un risque pour la santé psychique, dans le cas de l'individu associe cet état de fait à un échec, dont il se rend responsable. Des conditions de travail et le statut contractuel sont en relation et les premiers semblent plus défavorables aux salariés sous statut précaire (Doniol- Shaw & Lasfargues, 1999). Ceux-ci n'intégrant pas des collectifs de travail stables, sont empêchés de partager une culture du métier, restant davantage contraint à accepter de mauvaises conditions de travail. Ainsi, la peur du chômage les conduit à prendre plus de risques, compromettant ainsi leur sécurité et leur santé (Gollac & Volkoff, 2000 ; 2006) en comparaison aux salariés stables (Bardasi & Francesconi, 2004 ; Benavides & Benach, 1999; Ferrie, Shipley, Stansfeld & Marmot, 2002 ; Rodriguez, 2002 ;Savada, O'Connor & McCreary, 2000). En effet, la peur de perdre l'emploi affaiblit les défenses de métier (Askenazy, 2005) et la nécessité de considérer la question du chômage dans le traitement des processus de précarisation et leurs effets sur la santé psychologique reste évidente (Burchell, 1994 ; Kessler, 1982 ; Marmot & Smith, 1997 ; Hammer, 1993 ; Verhaegen, Deykin & Sand, 1994 ; Warr, Jackson & Banks, 1988).

En fonction de tous ces faits, générés par la période de changement et turbulence organisationnels en cours, la pression externe et interne sur les entreprises pour la mise en œuvre des processus de prévention de la santé mentale au travail exige du psychologue du travail de traiter au-delà des questions conventionnelles du champ, celles liées à la reconnaissance des catégories professionnelles, à la situation du chômage, aux conditions

de retraite, etc. D'ailleurs, il doit s'insérer en nouveaux champs productifs, comme les coopératives et le travail volontaire (Zanelli & Bastos, 2004). Dans le même temps, il est exigé des entreprises le renforcement du développement de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, la pratique des comportements éthiques, l'adoption de plus de transparence dans la communication et la réalisation de justice et d'égalité (Harvey, 2010). En France, ce sujet est en train d'évoluer et est actuellement à l'ordre du jour de débats dans la pratique politique et dans le domaine médiatique.

Plus d'une fois, s'est construite une nouvelle approche pour la psychologie suivant le mouvement de restructuration du capital à l'échelle mondiale et ses effets sur les entreprises et la main d'œuvre : la *Psychologie du Travail et des Organisations* (Borges, Oliveira & Morais, 2005 ; Martin-Baró, 1989 ; Peiró, 1996 ; Sampaio, 1998 ; Shimmin & Strien, 1998). Mais maintenant, l'aspect central de sa *praxis* serait « l'étude et la compréhension du travail humain dans toutes ses significations et manifestations » (Lima, 1994, p.53), c'est à dire, le travail comme une activité construite historique et socialement, avec des influences significatives sur la subjectivité et la santé du travailleur (Tomanik, 2003 ; Veronese, 2003). Ainsi, cette troisième période est appelée « Démarche Politique » car l'analyse du comportement au travail exige une action psychologique médiatisée par la rencontre des politiques organisationnelles et des politiques publiques de travail et d'emploi (Martin-Baró, 1989). De ce fait, la troisième période de la psychologie émerge de la nécessité de répondre aux transformations du monde du travail, à partir d'une perspective socioconstructiviste (Lima, Coelho, Yamamoto, 2011). Effectivement, il est dans ce contexte que le concept de culture organisationnelle et la définition d'activité collective ont été consolidés, y compris cette dernière a été intégrée à la notion d'activité en ergonomie, passant à se positionner comme outil de prévention de la santé au travail (Caroly, 2010).

Depuis son introduction par Elliot Jaques dans les années 1950, le concept de culture organisationnelle est réapparu pendant les années 1970 et 1980 dans les travaux de plusieurs chercheurs (Sansaulieu, 1997 ; Ouchi, 1981 ; Peters et Waterman, 1982 ; Schein, 1985 ; Hofstede, 1981 ; Cameron et Quinn, 1998). Face à la pression compétitive, à la déréglementation et aux évolutions technologiques, elles-mêmes causées par la globalisation, les organisations ont besoin de davantage de flexibilité et d'innovation, conséquence directe des objectifs de performance des gestionnaires. Aussi, les projets de fusion ou d'acquisition d'entreprises deviennent plus fréquents et sont accompagnés de difficultés pour faire travailler ensemble des individus ayant des cultures différentes. Dans un cadre de normes chaque fois plus exigeant et restrictif, de nombreux conflits surgissent entre différents groupes au champ de fabrique et les effets multifactoriels du travail sur la santé des individus se multiplient. Ces évolutions génèrent des incertitudes et conduisent les encadrants à développer la flexibilité et l'adaptation dans les équipes pour vaincre les difficultés à prévoir et à agir à court terme (Aubert, 2008). Puis, des objectifs de performance se réalisent, parfois, sans une suffisante prise en compte de l'économie des dimensions subjectives qui sont profondément captives de la rationalité des organisations (Linhart, 2005).

En effet, les évolutions des organisations apportent divers paradoxes<sup>6</sup> (Carpentier-Roy, 1998 ; Eisenhardt, 2000 ; Magaud & Sugita, 1993), révélant un manque de congruence entre le discours idéologique de l'entreprise et ses pratiques. Ainsi, la structure concrète de l'organisation du travail est marquée par des processus contradictoires au quotidien du travail : le paradoxe de l'autonomie et la pratique de la responsabilisation (Appay, 2005 ; Dejours, 1980 ; 1998 ; Jobert, 1998 ; Ughetto, 2003) ; celui de la coopération et l'individualisation (Carpentier-Roy, 1998), celui de la flexibilité et l'adaptation de la main-d'œuvre aux intérêts de l'organisation (Bressol, 2004, Cattaneo & Hirata, 2004, Sarnin, 2007) et encore celui de la reconnaissance de l'éthique et le «travail émotionnel» (Hochschild, 1983, 2003). Ces paradoxes constituent des sources de souffrance psychique et de maladie, dont les conséquences se traduisent par la faiblesse de la qualité de vie au travail et l'inefficacité.

Des nombreuses recherches montrent que, dans la contemporanéité, la transition des paradigmes du modèle de management industriel pour le modèle de management d'information est responsable pour l'augmentation de la contradiction entre le discours et la pratique dans les organisations (Alter, 1990 ; Castells, 1999, De Masi, 1999, Sainsaulieu, 1983). Parmi les principaux courants qui traitent du thème du sujet des paradoxes organisationnels (Vasconcelos, 2004), nous remarquons : 1. Les études basées sur la critique à la bureaucratie et au contrôle bureaucratique (Merton, 1936, 1957 Selznick, 1955) qui inaugurent le concept de paradoxe et démontrent l'intégration des aspects émotionnels et cognitifs dans l'analyse (Bouchiki, 1998 ; Jafee, 1999 ; Sherer & Mickinley, 2000). 2. L'approche de la psychodynamique (Dejours 1993) et de la psychosociologie (Chanlat & Chanlat 1996, Enriquez 1992, Pages, Bonetti pour Gaulejac & Down 1979) qui montrent les effets des paradoxes organisationnels sur les individus. Principalement, ses associations avec le stress, la souffrance psychique et la maladie. 3. Puis, des études basées sur la sociologie interprétative et l'interactionnisme symbolique qui s'intéressent à combiner le paradoxe avec d'autres thèmes, tels que l'identité, le changement, la communication, l'analyse du discours, etc. (Brown & Starkey, 2000 ; Weick, 1979 ; Berger & Luckman, 1989 ; Goffman, 1996).

Une supposition pour expliquer l'émergence des paradoxes organisationnels est que pour s'adapter au nouvel ordre mondial, les organisations de « contrôle » (Senge, 1999 & Argyris, 1992) ont tendance à devenir des organisations «d'apprentissage». Ainsi, des nouvelles formes d'organisation sont proposées, telles que les adhocracies ou les organisations innovantes (Mintzberg, 2000), les organisations interactives (Heckscher, 1994). Cependant, l'approche néo-institutionnaliste montre que beaucoup de ces modèles sont institutionnalisés, mais ne sont pas mis en œuvre de manière cohérente avec leurs postulats (Meyer et Rowan, 1991, Machado-da Fonseca e Silva, 2001 ; Vasconcelos & Vasconcelos, 2001). En effet, certaines organisations utilisent l'idéologie des nouvelles normes de gestion, telles que la participation, l'initiative, l'innovation et, en général, les

---

<sup>7</sup>Un paradoxe est la représentation des expériences, sentiments, croyances et interactions de l'individu à travers deux états différents, deux réalités opposées et apparemment irréconciliables (Eisenhardt, 2000).

individus ne reçoivent pas de formation ou des conditions pour développer des compétences dont ils ont besoin pour correspondre conformément aux nouvelles règles.

L'approche psychosociologique d'Enriquez (1992) présente un modèle d'analyse de l'entreprise à partir de ses paradoxes et contradictions. Dans cette même perspective, les études de Pagès, Bonnetti & Down (1979) montrent comment certaines entreprises multinationales développent, de façon consciente des processus institutionnels, des procédures administratives et de ressources humaines, dont la fonction est dirigée les investissements psychiques des travailleurs pour leurs objectifs de profit et d'expansion. Dans ce sens, la fonction de la dimension institutionnelle est de diffuser une idéologie de loyauté vis-à-vis du système organisationnel, laquelle n'est pas toujours pratiquée. Ce que l'entreprise souhaite en utilisant des politiques paradoxales c'est « une implication subjective et affective » des employés (Gaulejac, 2007).

Les managers admettent aujourd'hui leur volonté pour développer l'esprit de coopération aux régulations collectives au sein des leurs équipes. Mais, contradictoirement, ils construisent des modes de management qui privilégient des processus objectifs de production au détriment des questions essentielles qui caractérisent l'humain, comme le lien social (Bauman, 2001 ; Sennet, 1999). Ces processus constituent de vrais obstacles au fonctionnement du collectif de travail et l'amélioration de la qualité des relations de travail. L'écart entre ce qui est dit et les conditions réelles disponibles pour l'accomplir provoque des sentiments négatifs qui peuvent générer un cadre de malaise (Lewis, 2000 ; Eisenhardt, 2000, Faria & Meneguetti, 2001). Ainsi, en isolant les individus les uns des autres et les renvoyant à leur tâche, leurs gestes sont étudiés comme s'ils étaient des robots. Aussi, l'exigence qui rythme l'activité révoque chacun à ses priorités (Magaud & Sugita, 1993).

Alors, les encadrants participent au paradoxe d'une revendication à la participation collective en concomitance d'actions managériales qui isolent et individualisent les personnes (Carpentier-Roy, 1998). De cette façon, ils finissent par simplifier excessivement la complexité et l'hétérogénéité du travail et, par conséquent ils produisent des analyses qui sont très éloignées du travail réel. Par conséquent, les travailleurs souffrent au niveau du corps et du mental des effets des processus de travail qui fragilisent le maintien des liens sociaux sains et productifs. Nous observons que c'est ainsi que se construit une culture organisationnelle, dont les valeurs d'une rationalité technico-scientifique (emphase à la production, centralisation, *autoritarisme*, détermination, prévisibilité, etc.) qui la caractérisent, génèrent des fractures individu-collectif. Cette culture représente des limites par rapport à la reconnaissance des salariés comme « sujet complexe » (un être de *conatus*, sujet historique social et, ainsi, sujet politique-collectif) et leur socialisation solidaire. Elle impose des difficultés de construction des identités que constitue le collectif de travail et que sustente la culture de métier. Les résultats de recherches issues de l'industrie confirment donc un « effritement des rapports sociaux » (Carpentier-Roy, 1995, p. 123) et mettent en lumière des nouvelles pratiques de management qui fragilisent des collectifs traditionnels, engendrés sur le lien communautaire (Coutrot, 1998 ; Linhart, 1994).



Figure 3-4. La Psychologie du Travail et des Organisations et la consolidation de l'affectivité institutionnelle

3 <sup>er</sup> Période	<b>LA PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE ET DU TRAVAIL</b> Les pratiques émergents (après 1970 jusqu'à aujourd'hui)	REPRESENTANTS
Défis et Opportunités	<i>Mutations dans le monde du travail :</i>  <i>L'évolution des idéologies, des sociétés et des cultures, des technologies, des secteurs d'emplois, des modes de gestion des entreprises et de la psychologie (théorique et méthodologique), etc.</i>	
Réponses aux défis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché du travail</li> <li>• L'analyse du travail (charges)</li> <li>• Le chômage</li> <li>• L'ergonomie, les programmes QVT</li> <li>• Changements institutionnels et organisationnels</li> <li>• La santé psychique au travail</li> </ul>	CAROLY CLOT DEJOURS ENRIQUEZ FOLKMAN KARASEK & THEORELL LAZARUS & SCHWRTZ LEPLAT LHUILIER PARMIS AUTRES
Les apports à l'AI +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relation institution-individu</li> <li>• Le rôle du manager sur le développement des collectifs de travail</li> <li>• Les études de la clinique du travail</li> <li>• Les études sur le stress et les émotions au travail</li> </ul>	
<b>CONSOLIDATION DE L'AFFECTIVITÉ INSTITUTIONNELLE</b>		

Selon la perspective constructiviste, les paradoxes font partie d'un processus dialectique évolutif de construction de l'identité (Lewis, 2000). En effet, le travail est un espace d'épreuve, plein d'incertitudes, d'imprévus, de questions et de contradictions (Clot, 2006), où les individus doivent s'investir subjectivement pour reprendre l'objet de son activité et fait un effort pour respecter les prescriptions et refouler sa propre activité (Clot, 1999a). L'administration a aussi quelques paradoxes fondamentaux (Merton, 1950, Selznick, 1955, Lawrence et Lorsch, 1967, Blau et Scott, 1970, McKinley et Scherer, 2000). Cependant, le grand problème est que les configurations productives actuelles reposent sur une tendance croissante à la subjectivation du travail (Périlleux, 2003) par la recherche d'une adhésion psychique à des idéaux managériaux (Clot, 1995 ; Virno, 1991, 1996), renforçant des paradoxes organisationnels (Bartuněk, 1988, Enriquez, 1992, Eisenhardt, 2000, Lewis, 2000). Ces paradoxes représentent donc le désir des cadres d'intensifier l'engagement subjectif dans l'activité et dans les idéaux d'efficacité dont le danger est de briser la relation dialectique acteur-sujet (Carpentier-Roy, 1998p. 115). Dans ces contractions, deux aspects de la vie de l'individu au travail coexistent mais sans relation dialectique : la première « c'est l'illusion de la conjugaison fusionnelle de la liberté et de la contrainte » (p. 115). La deuxième, correspond au fait qu'en même temps que le travail peut être un lieu d'épanouissement, il développe des « mécanismes subtils de contrôle et d'encadrement » (p. 116).

Dans le cadre de ces évolutions dynamiques à l'œuvre dans les nouvelles organisations du travail et les effets qu'elles ont sur la santé psychique, les psychologues ont été invités à faire un engagement politique à la société. Ainsi, sortant d'une posture

de neutralité ou de passivité, les plus critiques ont commencé à adopter une attitude plus active en jouant le rôle d'intervenants sociaux. Dans leurs recherches, le rapport entre le sujet et l'objet est compris comme un lien construit socialement et historiquement. Nous observons que dans cette période, correspondant à la psychologie du travail et des organisations, l'affectivité au travail est reconnue comme une dimension importante pour guider la construction d'une éthique dans l'entreprise, car plusieurs chercheurs associent les possibilités de résolution des problèmes des travailleurs à la vision des êtres humains comme des êtres sociaux qui se construisent à partir de leurs interactions et avec la capacité à transformer la réalité dans laquelle ils sont insérés. En ce moment, ces chercheurs passent à s'intéresser à conceptualiser les rapports entre le travail et la santé, privilégiant l'intersubjectivité. Ils contextualisent donc les processus psychiques de construction identitaire, en introduisant dans leurs études les rapports travail-organisation, considérant aussi la valeur d'activités professionnelles. La discussion du quotidien du travail devient un outil de régulations et de production d'action collective consciente. Plusieurs concepts en sociologie, tels que l'action collective, l'autonomie, la régulation conjointe, la communauté, le métier, l'identité, etc. ont permis aux psychologues du travail de mieux comprendre ces nouveaux phénomènes sociaux et l'importance de développer des approches psychologiques de la santé qui relèvent de l'approche collective du travail. C'est dans ce moment que le concept d'« activité collective » est, finalement, positionné par Caroly (2010) comme une dimension faisant partie de l'activité. Telle que définie par l'auteur, cette dimension comprend plusieurs articulations entre le travail collectif et le collectif de travail, dépassant l'ancienne vision de cette dimension développée par la psychologie ergonomique, c'est à dire, la conception de l'activité collective comme simplement un des objets qui font partie de l'analyse et des processus de transformation du travail (Karnas, 1987 ; Leplat, 1997 ; Leplat & Cuny, 1977, 1984 ; Ombredane & Faverge, 1955).

C'est dans ce cadre donc que surgissent différents modèles théoriques cherchant des réponses aux questions de santé et de souffrance au travail, envisageant des interventions adaptées. Nous identifions deux grandes approches traitant de cette question. Chacune engendre de manière originale, différentes conceptions de l'interaction organisation-travail avec la santé. Tout d'abord, les courants de la psychopathologie du travail et de la psychodynamique du travail étudient les processus et enjeux psychiques à l'œuvre dans le travail, en mettant le concept de défense au centre de sa réflexion. La psychodynamique, en particulier, a donné une remarquable contribution à la compréhension des rapports entre souffrance et travail. Ensuite, l'approche de la clinique de l'activité se développe ancrée par la psychologie ergonomique, visant à comprendre les processus psychiques en jeu dans l'activité. Selon ce courant, l'activité devient la santé au fur et à mesure que l'organisation du travail donne la possibilité à l'individu de développer son pouvoir d'agir.

Malgré le fait d'avoir des regards différents par rapport à la compréhension du rôle de l'interaction organisation-travail dans la construction de la santé, ces deux approches apportent un meilleur éclairage par rapport à la fonction du collectif de travail dans la prévention des risques psychosociaux et la préservation de la santé au travail.

L'approche de la psychodynamique se centre sur la fonction du collectif dans les formes de reconnaissance interpersonnelle. Celle-ci vue comme un processus de construction de l'identité, axée sur la réflexion du concept de « défense » (Dejours, 2000, 2008). La défense est définie à partir de Foucault (1995) comme une façon de dominer un conflit. À son tour, la clinique de l'activité défend que le collectif de travail exerce une fonction psychologique pour l'individu. Dans cette approche, la construction de la santé au travail passe par la reconnaissance du métier. Le collectif représente le genre professionnel, espace social et symbolique où se développent les éléments du métier, bâtis dans le travail réel et, qui peut être menacé au quotidien par l'organisation du travail. Dans ce sens, le collectif est un processus qui favorise la santé individuelle à partir de catégories spécifiques, telles que le « pouvoir d'agir » (Clôt, 2008) et de l'«activité collective » (Caroly, 2010). Ainsi, le collectif est une ressource pour l'action individuelle, la source à partir de laquelle prendre soin du travail est le ressort pour la développer et l'affranchir.

D'une part, nous identifions dans l'approche de la clinique de l'activité des ressources théoriques pour consolider la notion de l'affectivité institutionnelle car elle apporte les dimensions clés pour enrichir le concept de culture organisationnelle, favorisant donc la construction de ces liens avec la santé mentale au travail. Notamment, les concepts de « pouvoir d'agir », de « genre professionnel » et d'« activité collective » portent des connaissances capables pour expliquer l'essentielle importance de prendre soin du travail dans la prévention de la santé mentale au travail. D'autre part, la psychodynamique apporte sa contribution dans le sens de prendre en lumière le rôle des cadres dans la prise en compte de la confiance et de la discussion sur le travail. En bref, dans ce moment, nous trouvons des recours théoriques de la santé mentale au travail qui sont essentielles pour aider à donner la propriété de l'affectivité institutionnelle comme une ressource pour la santé au travail. Notamment, la compréhension que la construction de la santé des travailleurs passe par l'institutionnalisation du conflit de critères autour du travail bien fait. Du coup, telle compréhension est à cœur de la définition de l'affectivité institutionnelle en tant qu'une ressource pour la santé mentale au travail.

À travers de la description les évolutions de la psychologie au travail à l'œuvre, nous avons montré les apports et les limites de cette discipline dans l'environnement du travail, par rapport à la reconnaissance de l'AI dans ses interventions, c'est à dire, la préoccupation avec des pratiques éthique-politique au sein de l'entreprise. Nous avons montré, également, l'origine et les fondements théoriques de consolidation de la définition de cette dimension. Ainsi, nous avons élargi l'exposé de la problématique qu'elle apporte : des liens entre culture organisationnelle et santé au travail. Avec cette revue, nous avons pu éclairer donc son origine et ses fondements de référence. D'ailleurs, nous avons trouvé des idées intéressantes pour soutenir une proposition du rôle du management dans la prise en compte de l'affectivité institutionnelle.

Dans la continuation, nous ajoutons plus de détail sur le contexte de notre thèse. Notamment, nous nous montrerons une synthèse des résultats d'une première recherche sur l'affectivité institutionnelle que nous avons menée au Brésil en Master 2.

### **3.2. Une première étude exploratoire sur l'affectivité Institutionnelle : des liens entre culture organisationnelle, développement d'équipe et santé au travail**

L'ampleur des questions posées dans le cadre de notre première recherche sur l'affectivité institutionnelle, nous a conduit à vouloir les reprendre et les approfondir quelques années plus tard pour en faire le sujet de la présente thèse. La situation qui nous a amené à cette première étude était ancrée au quotidien des travailleurs, où plusieurs processus institutionnels, liés à la réalisation des objectifs organisationnels, des objectifs de croissance personnelle et de réussite professionnelle, atteignent leurs limites. Parfois, cela aboutit à des agressions qui peuvent produire chez les travailleurs des réponses d'inefficacité, de mal-être et à des manifestations pathologiques. Ces phénomènes ne sont pas toujours liés aux objectifs de productivité, mais dépendent plutôt des aspects subjectifs du travail liés, par exemple, aux interactions dans l'organisation. Notamment, les conditions de vie imposées par l'organisation du travail sont en jeu, y compris par la qualité de la relation établie et vécue à l'intérieur des équipes et selon les caractéristiques des relations de travail avec le reste de l'entreprise. En ce sens, lorsque les gens sont insérés dans un contexte organisationnel, ils participent à des processus d'interaction, en affectant et en étant affectés par l'autre.

À partir d'une révision de la littérature, nous avons fait le constat que peu de d'études se sont penchées sur le sujet de l'affectivité dans l'entreprise dans une perspective multidimensionnelle du processus plaisir/souffrance au travail. Certes, nous avons trouvé plusieurs recherches positionnant des catégories de l'affectivité soit à la question micro (plaisir souffrance au travail, interactions sociales, satisfaction au travail, engagement organisationnel affectif, contrat psychologique, etc.) soit à la question macro (culture organisationnelle, impact des changements organisationnels), mais nous n'avons trouvé que très peu de travaux faisant les liens entre ces processus. Nous avons également constaté que les travaux traitant des aspects affectifs dans l'analyse du plaisir et souffrance psychique au travail sont encore rares. Cette situation a laissé peu d'informations disponibles pour mieux comprendre l'influence de la nature du lien individu-organisation dans l'intégration performance-qualité-santé par la prise en compte des aspects affectifs. D'ailleurs que les variables socio-biographiques (âge, sexe, salaire, scolarisation, statut civil, etc.), considérés comme des indicateurs objectifs du bien-être au travail, sont faiblement associés au bonheur (Argyle, 1997) ; la qualité des relations

interpersonnelles a, au contraire, une influence considérable sur cette dimension (Argyle & Martin, 1997 ; Finkenauer & Baumeister, 1997 ; Myers & Diener, 1997) au-delà d'augmenter la performance (Mitchell & Deniels, 2003 ; Wright & Cropanzano, 2000).

Tous ces constats, nous ont amené à chercher à mieux comprendre le rôle et les enjeux de l'affectivité dans l'entreprise en ce qui concerne, particulièrement, les aspects affectifs dans la conciliation des besoins de l'individu et de l'organisation, ce que nous avons convenu de nommer « affectivité institutionnelle ». Nous étions donc intéressés à jauger l'importance de l'affectivité en milieu de travail pour coopérer aux avancements des études de l'influence de l'interdépendance mutuelle entre les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation sur les résultats réussis de bien-être des travailleurs et efficience de l'organisation.

L'objectif : L'investigation cherchait à comprendre le rôle de l'affectivité institutionnelle dans la construction d'équipes performantes (efficience, efficacité et qualité) et épanouissantes (bien-être et santé au travail). À la suite du déroulement de cet objectif général, elle avait comme objectifs spécifiques : 1. Comprendre comment les membres de deux groupes de travail différents expliquaient l'affectivité institutionnelle (AI). 2. Identifier les éléments déclencheurs d'une affectivité institutionnelle capables d'augmenter l'efficience de l'équipe de façon intégrée au bien-être psychologique de leurs membres. 3. Aussi, si possible, de percevoir les différences entre les groupes par rapport à leur mode de fonctionnement.

Tout d'abord, pour définir ce qui est l'affectivité institutionnelle, notre recherche bibliographique s'est appuyée sur l'étude théorique de la culture organisationnelle (Argyris, 1968 ; Pagès, Bonetti, de Gaulejac & Descendre, 1979 ; Schein, 1991 ; Hofsted, Enriquez, 1991 ; Aguirre, 1995), de l'affectivité dans le sens de la psychologie général (Schachter, 1964 ; Slywicht, 1988 ; Ey, Bernard e Brisset, 1988 ; Espinosa, 1989b ; Vygotsky, 1991 ; Bowbly, 1997 ; Strongman, 1998 ; Sawaia, 1999b, 2003 ; Bock, 2001 ; Gray e Watson, 2001), de l'affectivité dans l'environnement du travail (Dejours, 1994 ; Goleman, 1995 ; Fineman, 2001 ; Robbins, 2002 ; Pagès, 1982 ; Gondim & Squeira, 2004 ; Clot, 2008) et de la performance de l'équipe (Motowidlo, 2003).

La méthode : Pour confronter les données théoriques du modèle de l'affectivité institutionnelle à la réalité concrète de l'organisation, nous avons réalisé une investigation empirique, à partir d'une recherche qualitative (Minayo, 1994). Ce travail de terrain a été mené dans un hôpital universitaire public. Un aspect influent dans la décision du développement de la recherche dans ce contexte a été l'importance des actions pratiquées par ces organisations, dont la culture organisationnelle a par nature l'attention à la santé et la préoccupation avec la réalisation de l'exercice de l'enseignement. En général, le modèle de gestion hospitalier public est déterminé par des sphères supérieures, ce qui limite la prise de décision et les marges de manœuvre de l'encadrement et des agents comme un tout. Aussi, par fois l'infrastructure de travail est insuffisante, étant caractérisée par le manque de ressources matérielles et humaines. Par conséquent, des événements d'intensification du travail, sinon d'activité empêchée et du manque du travail bien fait peuvent influencer la construction d'un cadre de mal-être.

La méthode de collecte des données a été faite à partir d'entretiens collectifs, à la suite de l'analyse de contenu (Bardin, 2004) des discussions de groupes. Ont participé à la recherche, 12 représentants de l'équipe du secteur de cardiologie (nommé G1) et 8 de l'équipe de traumatologie et orthopédie (nommé G2). Les questions auxquelles les participants (médecins enseignants, résidents de médecine, infirmiers, assistants techniques et auxiliaires administratifs) ont dû répondre étaient :

- Qu'est-ce que vous comprenez par affectivité institutionnelle ?
- Avec quels aspects du travail l'affectivité institutionnelle est-elle liée ?
- Comment l'affectivité institutionnelle se manifeste dans votre équipe de travail ?

Ainsi, nous avons choisis de développer une approche inductive, où les individus ont pu eux-mêmes exprimer dans leurs mots la façon dont ils perçoivent ce qu'est l'affectivité institutionnelle. Étant une investigation avec un caractère exploratoire, aucune hypothèse initiale n'a pas été faite. Cette démarche confère au modèle une validité de contenu du fait qu'il capture ce qui est l'affectivité institutionnelle selon l'angle des individus, dans une perspective expérientielle, et non pas seulement selon un point de vue strictement théorique imposé a priori par nous.

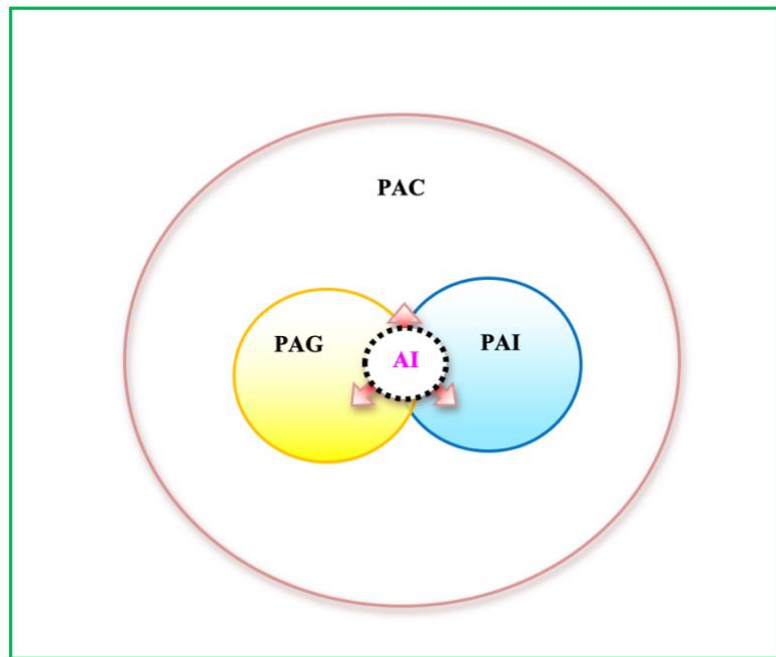
Nous avons procédé à l'analyse des données obtenues sur la base des fondements théoriques indiqués auparavant, privilégiant les dimensions de l'affectivité institutionnelle qui ont été construites. Le cercle de l'affectivité institutionnelle a généré une première approximation de quoi il s'agit. Cependant, il faut noter qu'elle ne doit pas être réduite à une simple définition. Le plus pertinent est de la comprendre de façon multidimensionnelle, c'est à dire, à partir des connexions entre ses facteurs critiques : 1. *La puissance affective organisationnelle*. 2. *La puissance affective groupale* et 3. *La puissance affective individuelle*. Aussi, ses sous dimensions : 1.1. *Culture d'entreprise*. 1.2. *Conditions de l'organisation du travail*. 2.1. *Confiance envers le management*. 2.2. *Travail d'équipe*. 3.1. *Performance*. 3.2. *Bien-être au travail*. Figure 3-5.

La Figure 3-5 présente les connexions entre les facteurs de l'affectivité institutionnelle en forme de cercle, dont la finalité était de favoriser une meilleure compréhension de sa propriété d'influencer la conjugaison des garanties et des avantages pour les travailleurs et pour l'organisation simultanément. Théoriquement, considérant le côté du travailleur, la réalisation de ses besoins doit représenter la portée d'un haut degré de reconnaissance professionnelle des individus, de soutien social, de développement du métier. C'est ensemble de faits peut avoir des répercussions sur la réussite dans la vie au travail et hors du travail. Considérant le côté de l'organisation, l'efficacité des équipes pourrait représenter la portée de la reconnaissance sociale de l'organisation, le soutien politique et la crédibilité institutionnelle dans le contexte dans lequel elle est insérée, ayant un résultat financier positif. Pour comprendre l'importance de chacun des cercles de l'AI, il a fallu interpréter leur interrelation :

Dans le cadre de la dimension *puissance affective culturelle* (PAC), l'entreprise est vue comme une culture (*etnos*) (Aguirre, 1995). Aussi, une structure dissipative qui nécessite de connexion permanente et multi niveaux : niveau des règles, des normes et des valeurs, niveau des conditions matériels de travail, niveau des relations et vie

psychique, parmi d'autres. (Argyris, 1968 ; Pagès, Bonetti, de Gaulejac & Descendre, 1979 ; Schein, 1991 ; Hofsted, Enriquez, 1991 ; Aguirre, 1995). Le but est d'assurer son développement et son évolution vers la direction d'une harmonie entre les besoins des individus et d'elle propre (*ibid.*). Il a lieu de noter que cette dimension PAC affecte la *puissance affective groupale* (PAG) et, par conséquence, la *puissance affective individuelle* (PAI) et vice-versa. Dans ce sens, l'organisation affectée est affectée par les équipes et les sujets qui les composent.

Figure 3-5 .Cercle critique de l'affectivité institutionnelle



LEGENDE :

A.I. = Affectivité institutionnelle (peut être active ou passive)

PAI = Puissance affective individuelle

PAG = Puissance affective groupale

PAC = Puissance affective culturelle

Dans le cadre de la dimension *puissance affective groupale* (PAG), l'équipe est vue comme l'instance de l'entreprise capable de donner lieu à coopération à partir du développement d'une « affectivité de groupe » (Pagès, 1982) : fort lien de confiance et coopération partagée au sien d'un groupe. Dans cette perspective, la vision d'équipe est différente de la vision de groupe, dont la réunion de compétence de chaque individu que le compose contribue à atteindre son but. L'équipe est, en effet, un mode de vie ensemble qui exerce une influence considérable sur le développement de ses membres et qui est aussi développé par leurs compétences, à la fois avec des comportements et attitudes de d'adaptation aux déterminations de l'organisation du travail et à la fois avec des actions de résistance aux prescriptions. Les efforts pour vivre pleinement de façon coopérative et pour changer les conditions de travail dépendant de l'existence de la confiance et de la coopération, y compris la confiance vers le manager de proximité (Pagès, 1982). D'où le

rôle joué par lui dans la construction et facilitation du dialogue et du développement de l'équipe (Pagés, 1982 ; Dirks e Ferrin (2001). Aussi, l'équipe affecte et est affectée par l'individu et pour autant, la PAG influence la *puissance affective individuelle* (PAI) et inversement.

La dimension PAI reflète la nature et la dynamique des connexions entre ces deux dimensions antérieures. Ainsi, la PAC et la PAG se rejoignent, à travers la perception des individus et leurs jugements socialement construits et qui influencent leurs attitudes et leurs comportements. Ainsi, se développe le cercle de l'affectivité, où la PAI représente des réponses d'efficacité (ou pas) des individus et leurs états affectifs (bien-être/souffrance) qui dégagent de leurs représentations du système et de son travail. Notamment, le développement de compétences, accompagné par le vécu des états de bien-être (ou pas).

À partir de ces trois dimensions, nous avons montré que l'affectivité institutionnelle c'est un phénomène psychosocial qui traverse tous les différents niveaux d'une entreprise (institutionnel, organisationnel, groupal, managérial e individuel). C'est pour ça que nous avons pensé qu'elle pourrait être prise par les managers comme une outil d'orientation de changement institutionnel au profit de l'intégration entre épanouissement et efficience organisationnel.

Résultats et discussion : L'analyse comparative a démontré plusieurs similitudes entre les deux focus groupes. Dans les résultats, l'affectivité institutionnelle a été comprise, au sens large, comme étant associée à des affects, des sentiments, des émotions, des valeurs, des pensées, des attitudes et des comportements vécus par les participants par rapport à leurs liens avec leurs travaux, avec les personnes avec lesquelles ils interagissent (les pairs et la hiérarchie), ainsi qu'avec la propre organisation. Nous avons noté que leurs ressentis étaient représentatifs de la façon dont ils percevaient leurs rapports sociaux et leurs engagements avec le travail, ainsi que leurs engagements avec l'entreprise. En effet, il nous est apparu que la façon dont les individus vivaient et exprimaient leurs affectivités dans l'équipe était associée aux comportements (parfois de coopération, parfois d'individualisme) et aux perceptions de performance et de bien-être au sein de leurs équipes. En outre, leurs ressentis émotionnels et leurs modes d'expression étaient à la base des conflits dans l'équipe. Des problèmes de production se mêlaient à des insatisfactions en relation aux modes d'interaction. Les angoisses étaient en rapport avec les modes d'organisation du travail et avec la relation entretenue avec la hiérarchie.

Nous avons donc noté que les participants confèreraient un point fort aux affects dans le mode de fonctionnement de l'équipe. Ils cherchaient un type d'expérience affective agréable, mais ils paraissaient perdus, ne sachant pas quoi faire avec leurs ressentis de mal-être et avec ceux des autres. Ainsi, il semblait que les participants ne possédaient pas une prise de conscience que les émotions joyeuses puissent être constitués en tant que puissances de leurs stratégies d'action. Nous avons également souligné l'émergence de plusieurs émotions et sentiments contradictoires par rapport à l'environnement du travail et au travail lui-même. Des sentiments de joie et des sentiments de tristesse se mélangeaient et se confondaient : d'une part, certains participants exprimaient des sentiments d'estime de soi, d'identification avec leur métier



et pourtant d'engagement avec leur travail. Aussi, ils se sentaient reconnus par certains collègues et ils partageaient des sentiments d'appartenance au groupe et de fierté de faire partie de l'organisation comme un ensemble. D'autre part, ils expérimentaient des états de souffrance liés aux situations d'abandon, tant en termes de manque de conditions adéquates de travail, qu'en terme de pression imposée par l'intensification du travail et du manque de support social et de reconnaissance de la part de la hiérarchie. En particulier, la faiblesse de la confiance dans le lien avec la hiérarchie de proximité, jouait un rôle dans la construction d'un cadre des sentiments de frustration, d'impuissance et « d'être perdu ».

Il a été également possible d'observer, dans certains discours, que le sens attribué au travail correspondait à quelque chose d'épuisant et de solitaire. Ceci se configurant comme un cadre de souffrance éthique-politique, comme l'affirme Sawaia (1999), qui résulte d'une forme d'abandon déterminé socialement et qui surgit du fait que l'individu se sent sans support social. A partir de Clot (2008), nous pensons que le désir de voir leur travail reconnu représente l'envie de réaliser un travail bien fait, en même temps qu'il représente une frustration lorsqu'ils ne se sentent pas reconnus ou s'ils sont empêchés d'agir. Dans la littérature, le plus souvent, l'attribution de sens donné au travail par les individus est plutôt associée à la coopération et leurs marges de manœuvre pour atteindre les objectifs de l'organisation (Loriol, 2005). Il nous a semblé que les discours de plaisir et réalisation au travail, malgré les insuffisances rapportées par rapport aux conditions générales de travail s'expliquent, en partie, par des facteurs individuels et par la fierté de l'exercice du métier (médecine). Ainsi, il nous est apparu que la perception de bien-être/mal-être est associée au sens donné par les individus à leur activité et à leurs situations de travail.

L'analyse de contenu nous a amené à confirmer les dimensions et sous dimensions de l'affectivité institutionnelle que nous avons construit auparavant sur la base des fondements théoriques. Ils nous ont donc aidé à définir les aspects du travail qui en découlent. Notamment, la construction de l'affectivité institutionnelle a été associée aux relations entre culture organisationnelle et performance d'équipe, dont les aspects plus caractéristiques de ces rapports sont : attitude d'engagement au travail, confiance vers le management et action collective. Aussi, nous avons proposé que l'affectivité institutionnelle pourrait se définir comme un rapport entre trois éléments principaux : (1) *Puissance affective culturelle* qui correspond aux caractéristiques prédominantes de l'entreprise comme un tout. Deux sous-dimensions : (1.1) Valeurs organisationnelles partagées, par exemple, vision du travailleur comme talent humain digne de confiance versus ressource humaine paresseuse ; coopération versus individualisme. (1.2) Facteurs liés à la définition de la structure et aux conditions générales de l'organisation du travail, par exemple, latitude décisionnelle, exigences mentales, support social, reconnaissance, etc.). (2) *Puissance affective groupale* qui correspond aux caractéristiques prédominantes de l'équipe. Aussi, deux sous-dimensions : (2.1) Facteurs associés à la nature des relations entre collègues comme par exemple, confiance, partage des connaissances, etc. Aussi, la nature des relations avec la hiérarchie, comme par exemple, confiance envers le chef immédiat et compétence managériale (capacité technique, relationnelle et administrative,

etc. (2.2). Facteurs associés à la construction de l'équipe entant qu'un mode de fonctionnement coopératif et participatif, comme par exemple les possibilités de discuter sur le travail et de participer de la planification du travail de l'équipe, de participer de la prise de décision, etc. (3). *Puissance affective individuelle* qui correspond aux réponses des individus à l'impact de l'organisation du travail sur leurs activités. Par exemple, attitudes et comportements proactifs et altruistes au travail (ou pas), construction de sens au travail et développement d'estime de soi (ou pas).

Ainsi, pour comprendre le rôle de l'affectivité institutionnelle dans la combinaison des besoins des individus et de l'organisation, il a fallu prendre en compte la complexité et la dynamique de l'intégration entre le travail et l'environnement plus large, où il est inséré. De ce fait, nous avons conclu que l'analyse de l'affectivité institutionnelle doit se réaliser en trois niveaux : 1. L'analyse des antécédents ou facteurs critiques du mode de fonctionnement des équipes (perceptions des individus sur les caractéristiques culturels et le mode prédominant de l'organisation du travail de l'entreprise, etc.). 2. L'analyse du mode de fonctionnement proprement dit de l'équipe (perception de la nature des relations de travail, le niveau de coopération, etc.). 3. Les conséquences du mode de fonctionnement des équipes sur la vie des individus (perceptions sur la performance, satisfaction au travail, bien-être, etc.).

Il a lieu de noter que dans les deux groupes, la perception de la manière dont l'affectivité institutionnelle se manifestait dans l'équipe a été associée aux résultats de la nature et de la dynamique des rapports entre les processus organisationnels, managériaux, groupaux et les conséquences de leurs connexions sur les processus individuels. Dans ce sens, les participants ont défini que l'affectivité institutionnelle pourrait présenter deux types de résultats dans l'équipe : soit elle serait « positive » AI (+) ou « négative » AI (-), pouvant changer d'un état à l'autre en fonction de la réalisation des objectifs de l'équipe. En prenant en considération la pensée de Spinoza (1989b) qu'il n'existe pas d'émotions positives ou négatives, sinon des émotions mobilisatrices d'action ou de passivité, nous avons préféré utiliser le terme affectivité institutionnelle « active » AI (+) et affectivité institutionnelle « passive » AI (-). La principale caractéristique qui a été citée comme indicateur de la première situation a été celle du résultat de l'intégration équilibrée entre efficacité de l'équipe et bien-être des individus. Le contraire, a été compris comment l'indicatif d'une affectivité institutionnelle passive AI (-). En effet, les participants ont partagé la pensée que ces deux états ne sont pas permanents, c'est à dire, parfois l'affectivité institutionnelle de l'équipe pourrait être plus active et parfois plus passive. Aussi, nous avons observé que le degré de différenciation entre ces deux états a trouvé une explication dans les rapports entre les antécédents et les conséquents du mode de fonctionnement des équipes.

Par rapport aux liens entre l'affectivité institutionnelle et le mode de fonctionnement des équipes de travail, les deux groupes ont perçu que leurs équipes avaient une tendance à développer une AI (+). Cependant, une autre situation paradoxale s'est révélée. Lorsqu'ils affirmaient l'existence d'une AI+ dans l'équipe, ils indiquaient la coopération comme la cause majeure de l'émergence de ce phénomène au sein du groupe. Mais, lorsqu'ils analysaient les causes du résultat de l'efficacité et du bonheur

auprès de leurs équipes, ils associent ces résultats aux efforts et compétences individuels. En effet, pour eux, l'équipe arrivait toujours aux buts attendus par l'entreprise, mais au prix de leurs dégâts physiques et psychiques. Tel fait était renforcé par la fierté des participants par rapport l'exercice de leurs métiers de médecine. En effet, cette fierté était liée à l'envie d'apprendre et de développer le métier de façon bien faite et d'être utile à la communauté mais favorisé qu'ils avaient, généralement, comme clients. Cette réponse, nous semble-t-il être associée à l'impact du sentiment de travail bien fait sur la santé psychique, tel que pris par Clot (2008). Aussi, leurs discours par rapport à cette question-là, étaient accompagnés par des expressions faciales et physiques remplies de tension. Ils manifestaient un mixte de déception et tristesse car le sens attribué au travail correspondait à quelque chose d'épuisant et solitaire. Les expressions paradoxales des participants nous ont conduit à penser que, si d'une part, le fait qu'un individu réussit à surmonter tout seul des contraintes de travail reflète ses compétences techniques et ses conditions émotionnelles de dépassement, d'autre part, cela semble révéler un vrai manque de coopération. En effet, ceci paraissait mieux expliquer les causes du mal-être et de la souffrance psychique dans les groupes. Alors, si le sentiment de fierté de faire preuve de mépris paraissait représenter des possibilités de construction d'identité individuelle, la recherche de développement personnel par l'individu reflétait, au même temps, l'existence d'un sentiment de souffrance caché (inconscient ?) ou relativisé, dont la base paraissait être la frustration pour plusieurs atteintes, des désirs et même des droits qui n'étaient pas réalisés au niveau du collectif. En effet, le développement du mépris dépend des conditions collectives de travail (Dejours, 2008).

Ainsi, l'analyse des résultats nous a amené à comprendre qu'une affectivité institutionnelle active (AI+) pourrait être expliquée par l'émergence de l'intégration efficacité-épanouissement au sein d'équipe. Ceci a été associé aux pratiques managériales basées sur la confiance et sur la participation (Dejours, 2008), ainsi qu'au développement du métier (Clot, 2008) et à la qualité des relations de travail comme un tout. Les conditions générales de travail étaient aussi importantes et les valeurs humaines partagées au sein de l'entreprise (Argyris, 1968 ; Pagès, Bonetti, de Gaulejac & Descendre, 1979 ; Schein, 1991 ; Hofstede, Enriquez, 1991 ; Aguirre, 1995) ont semblé se constituer un autre facteur critique de l'émergence de l'affectivité institutionnelle dans sa façon active.

La révision bibliographique, l'analyse de données et la discussion des résultats nous ont donc permis de finir ce travail avec la construction de trois hypothèses sur l'affectivité institutionnelle :

D'abord, la notion de l'affectivité institutionnelle englobe un rapport entre quatre concepts forts que sont l'institution, la culture organisationnelle, l'affectivité et la santé au travail. Aussi, l'affectivité institutionnelle pourrait être définie comme un processus psychosocial et multidimensionnel de développement organisationnel, dans le sens de la mission consistant à combiner bien-être psychologique des travailleurs et efficacité de l'organisation. Ensuite, l'investigation de la nature des connexions établies entre les trois dimensions de l'affectivité institutionnelle (PAC, PAG et PAI) pourraient venir à constituer un outil utile et efficace de diagnostic, développement et maintien d'une

affectivité institutionnelle active dans une entreprise. Finalement, l'émergence de l'affectivité institutionnelle active pourrait être vue comme le résultat réussi d'implémentation d'une *stratégie* d'apprentissage collective et d'amélioration de l'organisation du travail. Cette stratégie implique, sûrement, le renforcement du rôle de *facilitation* de développement d'équipes par le manager de proximité.

Dans la tentative de synthétiser la notion de l'affectivité institutionnelle, nous avons proposé qu'il s'agit d'un phénomène qui implique des processus cumulatifs dans la culture organisationnelle (valeurs, croyances, règles, normes, perceptions, sentiments, connaissances, attitudes et comportements partagés), résultant d'interactions sociales dans la vie quotidienne entre les travailleurs et l'organisation. C'est un processus de transmission par les personnes de leurs perceptions, réalisations, productions et manifestations affectives qui correspondent à une manière d'être et d'agir dans l'organisation. Lorsque la manière de vivre au travail est vécu d'une façon collective et donc de manière participative et coopérative, les individus deviennent capables de construire et modifier leurs conditions du travail, historiquement. Par conséquent, la conciliation entre performance et bien-être qui peut résulter de cette façon de vivre ensemble configure une affectivité institutionnelle active (AI +). À contraire, un mode de fonctionnement individualiste, contribuerait plutôt pour la construction de la compétition entre les individus, dont le résultat de performance pourrait parfois se faire au détriment de son bien-être et de sa santé. C'est un cas typique d'une affectivité institutionnelle passive (AI -) dans l'entreprise.

Il est à noter que la construction d'une affectivité institutionnelle active implique des changements innovants dans l'ensemble des « certitudes profondes » qui influencent la perception, les décisions et les actions des acteurs qui l'intègrent, ainsi que des acteurs sociaux externes dans une entreprise donnée. Dans ce sens, nous pourrions ajouter à sa définition la notion qu'elle s'agit d'une stratégie psychosociale de changement institutionnel au profit de la combinaison du bien-être des travailleurs et d'efficience de l'organisation. Ainsi, elle devient une dimension associée à capacité conceptuelle, méthodologique et culturelle des acteurs internes et externes à fonder une nouvelle réalité organisationnelle. Notamment, basée sur le développement des espaces affectifs, compris comme démocratique et dialogique comme un moyen d'essayer d'assurer une plus grande harmonie entre les valeurs individuelles et corporatives, non pas de manière passive et aliénée, mais par des efforts de transformation sociale-action dans la vie quotidienne de l'organisation. Colocar o link da dissertação.

Heureusement, les objectifs de cette recherche ont été atteints. Cependant, il convient de mentionner quelques limites inhérentes à la recherche. D'abord, le phénomène de l'affectivité institutionnelle est complexe, ce qui implique d'approfondir la compréhension de ses trois dimensions. D'ailleurs, nous avons identifié que le modèle de l'affectivité institutionnelle apporte les rapports entre les concepts de d'institution, de culture organisationnelle, d'affectivité et santé au travail, mais ces rapports n'ont pas été suffisamment analysés, ce qui exige un plus grand approfondissement. D'ailleurs, nous avons traité de l'association de la culture organisationnelle avec l'intégration performance-épanouissement, mais nous n'avons pas exploré de façon approfondie la

question des rapports entre culture organisationnelle et santé mentale au travail. Du reste, en raison de la méthodologie utilisée, il est impossible de garantir que des facteurs culturels spécifiques de l'affectivité institutionnelle observés dans les groupes étudiés affectent conjointement le bien-être et l'efficacité de l'équipe de façon conjuguée. Les données recueillies suggèrent seulement des indications sur la relation entre l'affectivité institutionnelle et cette intégration. Alors, nous pensons qu'une recherche plus large est nécessaire afin de corroborer le modèle de référence proposé dans cette enquête. C'est pourquoi nous avons souhaité l'approfondir et le compléter dans le cadre de cette thèse. C'est donc à cause de l'importance et l'utilité des questions posées dans ce premier travail que nous reprenons le thème qui le concerne comme sujet de la présente thèse. En conséquence, nous avons comme objectifs : développer la définition de la notion de l'« affectivité institutionnelle » et chercher à mieux comprendre comment pourrait-elle être analysée. Nous montrons à la suite nos efforts pour les atteindre.

### **3.3. Développement de la notion d'affectivité institutionnelle : vers la construction des liens entre culture organisationnelle, travail et santé au travail**

Dans cette section, il faut éclairer la définition de la notion de l'affectivité institutionnelle, ce qui n'est pas aisé. Surement, car cela passe par la présentation des liens culture-travail-santé et, il y a peu de choses écrites sur ce sujet actuellement. En effet, comme déjà dit, même les théories classiques de la culture organisationnelle ne rendent pas compte de façon suffisante de cela. En conséquence, le choix de proposer cette dimension pour enrichir le concept de culture organisationnel devient alors un grand défi. Comme nous venons de montrer, nous nous appuyons sur la notion proposée par notre recherche en Master 2. Vue l'importance des questions posés par ce premier travail, il faut le faire évoluer et notamment, considérant les travaux d'Edgar Schein (né en 1928).

Des travaux de l'auteur montrent une préoccupation particulière dans la compréhension de l'influence de la culture sur le changement institutionnel. L'auteur présente notamment la culture comme un construit en contexte de travail, proposant une compréhension pragmatique de celle-ci en la positionnant comme un phénomène psychosocial de résolution de problèmes et qui est passible d'être apprise et transmise, étant également particulier à chaque entreprise. En complétant des travaux de Schein, nous proposons de qualifier les interrelations entre les composants du modèle et d'introduire l'« activité collective » (Caroly, 2010) et l'« espace de discussion » (Detchessahar, 2009) comme nouveaux composants du modèle et ainsi, essayer de faire ses liens avec la santé au travail.

Dans la présente thèse, nous ajoutons donc du matériel basé sur des recherches plus récentes sur la culture organisationnelle, sur la psychologie du travail et des organisations, en particulier dans le domaine de la santé mentale au travail. Complémentés par d'autres théories de gestion et de la science du travail, comme la sociologie du travail et la psychosociologie du travail. Cette tâche a ainsi permis de proposer une définition scientifique à la notion d'affectivité institutionnelle que nous l'espérons que soit reconnue comme cohérente et utile. Dans cette section nous présentons donc la façon dont notre revue de la littérature a nous permis d'introduire la question de la santé au travail au concept de culture et nous espérons aboutir avec une proposition d'amélioration de la notion d'affectivité institutionnelle qui a été donné auparavant.

Il est convenable de rappeler un peu les choses. D'abord, notre recension de la théorie de culture organisationnelle (au chapitre deux) nous a amené à examiner ses apports et ses limites en relation à la santé au travail. Certes, nous avons vu que les approches de culture organisationnelle ont des différences, mais aussi des points en communs. Ainsi, nous

avons retenu particulièrement trois questions qui sont partagés par les approches étudiées : la culture influence et est influencé par le mode de l'organisation du travail et, notamment, par les collectifs de travail (1). Le management joue un rôle important dans la construction et la gestion de la culture organisationnelle (2). La culture groupale est une ressource pour la santé au travail (3). Ensuite, nous sommes passé à chercher les apports théoriques pour développer ces questions, construisant par conséquence les fondements de l'affectivité institutionnelle.

Maintenant, pour présenter l'évolution de la définition de la notion de l'affectivité institutionnelle, nous essayons de montrer, dans cette section, l'importance et l'utilité du référentiel théorique et méthodologique que nous avons choisis pour enrichir le modèle de Schein et, pour cela, nous devons, nous préoccuper d'exposer comment penser la structure et le fonctionnement d'une culture d'activité collective, ainsi que présenter comment l'activité de management pourrait exercer un rôle de facilitation de la création de ce type de culture. Aussi, il faut nous préoccuper en comment analyser et développer l'affectivité institutionnelle.

En bref, cette section est organisée en quatre parties. D'abord, nous nécessitons de montrer que la définition de la notion de l'affectivité institutionnelle implique en comprendre les liens étroits entre changement d'époque, culture de l'activité collective et activité de management. Ensuite, nous présentons les leviers d'une affectivité institutionnel active et, notamment : (1) le contenu de la *culture d'activité collective*, à travers lequel se facilite la compréhension sur l'effort de construction d'une cohérence institutionnelle et, notamment, à travers la création d'un projet institutionnel de prévention de la santé au travail. (2) Le rôle du management dans la construction d'une cohérence managérial et, notamment, à travers la gestion du projet institutionnel. À la fin, nous concluons le renouvellement de la définition de la notion d'affectivité institutionnelle et comment nous pourrions l'analyser. Notamment, nous proposons le cadre institutionnel comme un facteur d'analyse.

### 3.3.1. Vers un renouvellement de la notion de l'affectivité institutionnelle

La compréhension de ce qui est l'affectivité institutionnelle ne doit pas être réduite à une simple définition. Parfois, une définition suffit pour répondre aux besoins opérationnels des cadres dans leur travail. Sans aucun doute, les références théoriques utilisés pour construire les fondements de base de cette dimension sont très importantes pour être traduites par des définitions simplistes qui ne contribuent absolument pas à la compréhension des facteurs critiques de la prévention de la santé mentale au travail. Il est donc plus pertinent, avant de présenter une définition, de favoriser d'abord sa compréhension de manière contextualisée et, notamment à travers les liens entre :

- Changement d'époque et changement institutionnel
- Changement institutionnel et culture organisationnelle
- Culture organisationnelle et dimension de management

- Dimension de management et formation managérial

Pour bien comprendre qu'est-ce que c'est l'affectivité institutionnelle, il faut savoir comment la genèse du concept d'administration contribue à la vision des travailleurs comme *ressources humaines* et *comme capital humain* et, surtout, comment ces concepts contribuent à la hausse des risques psychosociaux et, en conséquence, à l'augmentation des problèmes de santé au travail. Il faut également identifier des éléments de référence pour réfléchir sur un modèle de management de la santé qui apporte un autre regard sur le travailleur et, notamment, comme un *être complexe* afin de contribuer à conjuguer efficacité organisationnelle et bien-être au travail.

Nous désirons qu'en suivant ce modèle, des nouveaux comportements s'intègrent de façon éthique-politique et procurent résilience et efficacité, dans une dynamique où l'absentéisme, les conflits et le *burn-out* voire le suicide, cèdent place au bonheur des travailleurs. Ainsi, qu'ils partagent plutôt le sentiment de *bien vivre* une même histoire ensemble (dans le sens de concilier talents, convivialité, développement du métier, efficacité et santé) que le sentiment de *vivre bien* (en termes de primauté d'une vision de ressource humaine, isolement, compétition, régulation individuelle risquée pour la santé et pour la construction de sens au travail).

### 3.3.1.1. Changement d'époque et changement institutionnel

Pour plusieurs chercheurs et professionnels au champ du travail, entre eux, des psychologues, des sociologues, des ergonomes et des médecins du travail, l'origine du phénomène de hausse des risques psychosociaux est associée à l'introduction de nouveaux modèles d'organisation du travail qui sont gérés par ce qu'ils appellent "des mondes du travail en changement". En conséquence, nous pensons que l'examen de l'origine de la hausse des risques psychosociaux ne doit pas être fait seulement à partir de l'étude du changement des manières de travailler, mais à partir de l'examen des institutions qui ont déterminé la construction des nouveaux modèles porteurs de risques complémentaires et imprévus pour des travailleurs. Pour surmonter le problème, nous ne devons donc pas chercher à le comprendre séparément des autres questions économiques, politiques et sociales actuelles, lesquels augmentent à un taux alarmant, en affectant la biosphère et la vie des êtres humains comme un tout. Évidemment, la crise des risques psychosociaux est une facette différente d'une même crise qui est essentiellement une crise de perception (Capra, 1991, 1999), laquelle dérive du fait que la majorité des grandes institutions sociales souscrit au concept d'une vision du monde insuffisante pour faire face à une surpopulation mondiale, globalisée et interconnectée (Boltanski ; Chiapello, 1999 ; Capra, 1980, 1999 ; Silva, Cheaz & Calderon, 2001). C'est pourquoi nous nous intéressons à la « question institutionnelle » (Castel, 1996 ; Mato et al., 2001 ; Silva, Cheaz & Calderon, 2001 ; Castells, 1996) qui interprète la genèse et les formes de manifestation d'une « *vulnérabilité institutionnelle* » qui affecte, aujourd'hui, de façon différenciée à tout le monde : dès la planète jusqu'à les citoyens, dans tous les domaines



de l'activité humaine (Capra, 1990 ; Mato et al., 2001), y compris dans l'activité de management.

En bref, dans la société contemporaine, nous sommes tous perplexes face au nombre de changements profonds, rapides et simultanés, qui transforment la rationalité de l'époque historique de l'industrialisme et forment la nouvelle ère historique de l'« informationnalisme »<sup>7</sup> (Castells 1996). À notre avis, pour surmonter la crise des risques psychosociaux, il est nécessaire de générer une compréhension sur la genèse de cette crise. Ensuite, il faut créer des stratégies de changement institutionnel pour la résoudre. Les efforts impliquent en bien élargir la notion d'efficacité organisationnelle avec une vision humaniste et pragmatique du bien-être et de la santé au travail que prend en compte plusieurs acteurs de la prévention, mais aussi de groupes d'intérêts de la société (les citoyens préoccupés avec l'écologie, la qualité de produits, etc.), en développant le concept de « responsabilité sociale, morale et écologique de l'organisation » (Morin, 2006 ; O. Aktouf, 2006). Nous rappelons que ce qui nous anime à chercher en contribuant avec les initiatives en cours est faire le constat, à partir de la littérature et du média, que plusieurs nations, entreprises, groupes sociaux et citoyens sont en train de chercher, simultanément, des éléments de références capables de les aider à construire leur survie et leur développement (Mato et al., 2001 ; Silva, Cheaz & Calderon, 2001).

### **Changement d'époque et genèse de la crise des risques psychosociaux**

À travers notre étude, nous proposons l'approche de l'affectivité institutionnelle en tant qu'une stratégie pour la prévention des risques psychosociaux. Notamment, nous cherchons prendre en lumière la nécessité de changements institutionnels pour renforcer la conjugaison entre efficacité organisationnelle et bien-être au travail. Nous partons de la compréhension que la crise que l'humanité expérimente ne signifie pas une « époque de changement », mais ce qui se passe à notre époque c'est la même chose qui s'est produite dans la Révolution Industrielle, c'est à dire, un « changement d'époque » : des changements rapides, qualitatives et simultanées dans les relations de production, des relations de pouvoir, dans l'expérience humaine et dans la culture qui gèrent de turbulence, instabilité, incertitude, désorientation, discontinuité, incertitude, perplexité et qui contribuent à la création d'un cadre de vulnérabilité généralisée (Castel, 1996). Selon l'auteur, la raison de cette crise est due à la crise dans le système d'idées, le système technique et les institutions de l'ère de l'industrialisme, qui luttent pour prévaloir sur le système d'idées, de techniques et de l'institutionnalisme de l'époque émergente : l'ère

---

<sup>7</sup>Le sociologue espagnol Manuel Castells (1996) utilise le terme informacionalisme, et non le mot information car selon lui la dernière toujours a existé comme matière première en toutes les économies. Cependant, c'est la première fois dans l'histoire en que l'information est au même temps matière première et produit, et devient elle-même une marchandise, en créant l'industrie de l'information.

de l'informacionalisme. Tous sont donc en train de changer l'époque historique et créant ce nouveau paradigme technologique.

La raison du problème de la hausse des risques psychosociaux est donc due à cette crise de perception, au bouleversement dans le système d'idées, le système technique et les institutions de l'ère de l'industrialisme qui luttent pour prévaloir sur le système d'idées, de techniques et de l'institutionnalisation de l'époque émergente. Les « règles de jeu » du développement industriel sont ainsi en déclin. En effet, elles ont créé la vulnérabilité institutionnelle qui est questionnée et qui est combattue actuellement. En conséquence, il faut maintenant construire les règles de la durabilité qui doivent guider des initiatives de changement et d'innovation institutionnel (Mato et al., 2001 ; Silva, Cheaz & Calderon, 2001). Nous déduisons alors que tout effort managérial vers la prévention, visant la conciliation entre efficacité organisationnelle et bien-être, doit prendre en compte les règles génératrices de la vulnérabilité dans les mondes du travail, si non les efforts pris seront nécessairement incomplets, déformés ou stériles. Autrement dit, pour développer la prévention nous devons imaginer, négocier, construire et implémenter une nouvelle base institutionnelle et, notamment construire des nouvelles règles de prévention des risques et de construction de la santé mentale au travail.

Nous sommes donc intéressés par l'impact des mutations des mondes du travail sur le bien-être et la santé des individus. Nos investigations sur les nouveaux modes de travailler aujourd'hui sont accompagnées de nos réflexions et analyses sur le *pourquoi* de ces changements, quels sont les vrais intérêts qui sont à l'origine de ces changements, comment ils influent sur le « pour quoi faire » (Lhuillier, 2014), sur les buts du travail et sur le rapport au travail : « En tenant la question du travail comme institution, nous réinscrivons au cœur de ses enjeux les finalités poursuivies. Travailler, ce n'est pas seulement se demander ou dire comment faire. C'est aussi fondamentalement penser le pour quoi faire et regarder sa propre activité à travers ce qu'on cherche à faire » (*ibid*, p. 24). Certes, pour l'auteur, le comment faire tient une propriété réelle et contingente que concerne surtout l'organisation, étant préoccupée par les moyens, les fonctions, les manières de faire. Mais, souvent l'organisation a une relation conflictuelle avec l'institution et lorsque la question du « comment » est au-dessus de la question du « pourquoi », lorsque les moyens supplantent les fins, tous les détournements sont possibles.

En effet, la question institutionnelle (Castel, 1996 ; Mato et al., 2001 ; Silva, Cheaz & Calderon, 2001) porte la thèse que la genèse de la vulnérabilité qui affecte tout le monde aujourd'hui est due aux règles qui ont défini l'ère historique de l'industrialisme qui a tout fait pour porter plus de performance et de profit aux entreprises à coût de la souffrance physique, psychique des individus et la précarisation de leur travail. En conséquence, la productivité du travail humain a considérablement augmenté avec le temps, mais les mêmes règles qui ont fait évoluer les entreprises ont les laissées également vulnérables aujourd'hui. C'est le revers de la médaille.

Dans un « changement d'époque » tout change. Effectivement, dans le champ du travail actuel, tous les dirigeants et managers vivent une expérience sans précédent dans l'histoire des affaires : depuis six décennies, la *gestion de l'efficacité* relativement

silencieuse, pratiquée à l'époque de l'industrialisme, a été remplacée par la *gestion de la turbulence* qui est pratiquée vivement dans le moment actuel de changement d'époque (Mato et al., 2001). Avec les auteurs, nous observons aussi que dans la gestion de l'efficacité, les managers ont été principalement influencés par les présomptions d'une culture rationaliste, parmi lesquelles nous remarquons ceux qui défendent que l'efficacité productive soit une fin en soi et que les personnes sont des ressources humaines qui doivent être exploitées ou manipulées comme n'importe quelle autre ressource matérielle ou technique. Le modèle rationaliste de management a généré, notamment, une administration d'hommes « bœufs », conformément à dit Frederick Winslow Taylor, le créateur de la d'administration scientifique, ou mieux de l'administration rationaliste (*ibid.*).

Ainsi, face aux transformations propres du monde du travail, la science de l'*administration* est en train d'expérimenter profondes difficultés du fait de la confrontation dialectique des intérêts associés à différentes visions du monde (mécanique, économique et holistique) qui concourent pour prévaloir à la nouvelle époque. L'époque industrielle a créé les règles de la vulnérabilité et, maintenant, il faut construire les règles de la durabilité qui doivent guider les initiatives d'innovation institutionnelle par les entreprises (Mato *et al.*, 2001 ; Silva *et al.*, 2001). Selon les auteurs, les règles de la vulnérabilité généralisée sont fondées par les références du positivisme, de l'objectivisme, du rationalisme, du réductionnisme, du déterminisme, de l'idée du progrès, du mercantilisme, parmi d'autres. Ces règles sont associées aux prémisses qui fondent la science moderne qui a été créée par la pression des exigences du capitalisme. Comme exemple de ces règles, les auteurs indiquent : la règle du monopole de la connaissance scientifique, la règle du monopole de la raison, la règle de la compartimentation, la règle de la prévalence économique, la règle de l'État comme Léviathan de l'ordre social, la règle du marché comme le Léviathan de l'ordre social, entre autres. En effet, ces règles ont suscité beaucoup de progrès matériel et technologique au détriment de la dégradation de la planète et de la dévaluation de l'être humain.

Pour eux, les racines de la crise de perception que le monde vit aujourd'hui se trouvent en fait dans les mouvements sociaux préoccupés par le développement durable de la planète qui a eu lieu entre les années 1960 et 1970. Ces mouvements sont associés à trois révolutions : socioculturelle, économique et technologique. De façon synthétique, la première remet en question les fondements de la civilisation occidentale et les valeurs de la société de consommation. La seconde, a entamé la formation du régime de la mondialisation de la capitalisation qui dépend de l'information. La dernière a influencé d'autres révolutions scientifiques et technologiques. Elle constitue la majorité des moyens et formes de communication actuelles, y compris la dimension microélectronique de cette révolution a développé le concept de *réseaux virtuels* qui sont capables de remplir et de dématérialiser le temps historique et l'espace géographique.

Aucune de ces révolutions n'est responsable pour le changement d'époque en soi-même. Ce sont les impacts croisés entre ces crises qui génèrent d'autres crises en chaîne, en créant des conditions pour que se développent des processus de changement globaux, en changeant de façon qualitative et simultanée le système d'idées, le système des techniques

et les institutions de l'époque en cours. Il y a lieu de noter que les transformations résultantes de ces croisements ne créent pas tendances convergentes. Au contraire, la confrontation dialectique des intérêts en conflit créent des contradictions qui sont en train d'influencer l'avenir de l'humanité. En conséquence, les groupes d'acteurs sociaux qui défendent chacune de ces révolutions proposent une vision du monde, dont le but est que leur pensée prévaut dans la nouvelle ère (*ibid.*) Les répercussions dans la dimension de management des entreprises sont multiples.

### **Visions de monde en conflit et changement institutionnelle**

Les révolutions socioculturelle, économique et technologique ont générés trois visions du monde, respectivement : la *vision du monde complexe*, la *vision du monde économique* et la *vision du monde cybernétique*. Une vision du monde est « une fenêtre conceptuelle à travers laquelle nous percevons et interprétons le monde, à la fois pour le comprendre et pour le transformer. Cette fenêtre fonctionne comme une sorte de lentille culturelle, où les ingrédients de sa construction comprennent certaines valeurs, croyances, principes, prémisses, concepts, approches, etc., qui façonnent notre perception de la réalité et, par conséquent, nos décisions et nos actions vers tous les aspects de notre expérience humaine dans l'univers » (Mato *et al.*, 2001, p. 18)

De façon synthétique, la *vision du monde complexe* concerne les questions de la participation du troisième secteur, l'égalité homme-femme, l'égalité sociale, la conservation des ressources naturelles, les droits de l'homme, les réseaux la solidarité, etc. La *vision du monde économique* fait référence les questions de la mondialisation, de la privatisation, de la libéralisation, de la déréglementation, de la flexibilité du travail, de la dollarisation des économies nationales, de la modernisation productive, etc. La *vision du monde cybernétique* considère les questions des réseaux virtuels, de l'agriculture de précision, des livres virtuels, d'espaces intelligents, etc. Cette dernière représente une vision sophistiquée de la vision mécanique du monde (*ibid.*)

Il faut remarquer que même quand une, parmi ces visées, est établi comme dominante, l'humanité doit vivre avec les contradictions et les conséquences de la lutte dialectique entre les intérêts et les influences générées, à partir des prémisses, des promesses et des engagements des trois visions du monde. En effet, aucune d'elles n'arrive à être pratiquée de façon pure. Généralement, ce qui se passe est une combinaison de certains éléments des différentes visions, avec cependant la prévalence de l'une d'entre elles. Nous comprenons avec les auteurs, que dans une perspective plurale, la vision complexe du monde accepte et considère les concepts d'autres visions du monde, comme par exemple celle de l'efficacité proposée pour la vision mécanique, cependant en équilibre avec d'autres concepts, comme ceux de développement durable et d'égalité. Le conflit entre ces visions du monde se traduisent effectivement par un dialogue entre eux. Cela signifie, par exemple, que la physique quantique interagit avec la physique newtonienne classique ; chacun essayant d'expliquer les différents phénomènes de la réalité complexe. Points de vue cartésiens sont repensés dialectiquement et, postérieurement, le concept de « l'homme-machine », qui établit la sison corps-esprit, est requis de forme dialogique. Ceci se fait parce qu'il est nécessaire le développement de la

perception de l'homme comme un être « intégral » (Drucker, 1995) ou mieux, « complexe » (Morin, 1996).

D'une part, les acteurs intéressés par les bénéfices de l'industrialisme insistent sur sa continuité que gagne désormais en sophistication avec des technologies de l'information. D'autre part, d'autres acteurs peinent à établir leurs propositions pour une nouvelle vision du monde qui remplace la vision mécanique du monde, dans le cadre duquel la civilisation occidentale a créé un modèle de développement pas durable, qui a rendu tous vulnérables. Ceux-ci sont divisés principalement en deux groupes. L'un d'entre eux, qui ne se préoccupe que de l'accumulation de capital et du profit de ses investissements, propose une vision économique du monde dans laquelle les lois du marché régissent les lois du marché. L'autre groupe, préoccupé par la vulnérabilité généralisée qui menace l'existence de toute la complexité de la réalité, dépasse les dimensions de l'efficacité productive et de la compétitivité économique. Le premier groupe remplace le concept de ressources humaines par le capital humain (travailleurs manuels) ou le capital intellectuel (travailleurs du savoir). Le second groupe, au contraire, attire l'attention sur le fait que les personnes sont des citoyens, des êtres humains, dotés d'une intelligence, de valeurs, d'émotions, d'aspirations et d'intérêts qui tous les jours ont une influence positive et négative sur leur action créatrice.

Ces trois visions du monde en conflit façonnent tous les thèmes, problèmes et défis contemporains. Soutenant les mutations sociales et technologiques en cours, ces différentes visions du monde changent la société et atteignent toutes les sphères de l'activité humaine, y compris la plus importante, celle du travail. D'où vient la nécessité des entreprises de construire leur développement durable et assurer la qualité de vie des individus que les composent. Nous croyons donc que l'avenir du management de l'efficacité organisationnelle et du bien-être est un enjeu qui ne peut échapper à cette réalité socio-historique, car cet avenir est déjà influencé par le conflit entre ces trois visions du monde et la compétence institutionnelle par le gérer.

En définitive, nous pensons que l'origine de la hausse des risques psychosociaux est associée aux transformations macrosociales du changement d'époque et, surtout à la croissante individualisation dans les entreprises contemporaines. En effet, le conflit entre ces trois visions du monde a influencé la création de certains « cadres institutionnels » qui ont déterminé la construction des nouveaux modes d'organisation du travail considérés comme insalubres aux travailleurs. D'autre part, nous défendons la nécessité de considérer, au-delà de la genèse des mouvements exogènes du changement institutionnel, l'essentielle importance du changement institutionnel dans les stratégies de prévention des risques psychosociaux.

Mais une fois ceci précisé, quelle approche pour saisir le changement institutionnel ? Sur quelle perspective s'appuie la proposition de l'affectivité institutionnelle ?

## **Modèle du changement institutionnel**

Tout d'abord, l'approche du changement institutionnel, qui est inscrite dans la proposition de l'affectivité institutionnelle, est en phase avec les transformations macrosociales du changement d'époque déjà évoquées, mais elle est attentive aussi à la lignée d'une sociologie renouvelé du changement institutionnel qui aborde la dynamique endogène des institutions en fonction de leur définition politique, pluraliste, multiscalaire et donc fragmentée des sociétés contemporaines, comme nous avons déjà indiqué au chapitre deux. Ainsi, cette approche considère la contingence et l'instabilité des situations locales, aucunement complètement figées, c'est-à-dire, les agencements règlementaires et normatifs ne produisent pas une régularisation accomplie des conduites des acteurs pour nombreuses logiques associées (Demailly *et al.*, 2019). Ainsi, elle prend en compte l'interprétation locale des êtres et des choses dont le sens, constamment flottant, se négocie selon des situations et des rapports sociaux (Strauss, 1992). Il y a lieu de remarquer que ces interactions dans la réalité locale interagissent avec des forces des cadres institutionnels et sociaux plus ou moins cohérents, homogènes et formalisés au fil de leur origine historique (Demailly *et al.*, 2019). En effet, elle privilégie la combinaison d'une perspective pragmatique et microsociale du changement institutionnel avec l'inscription des institutions dans la régulation politique des sociétés. Autrement dit, le changement institutionnel peut découler, d'une part, des changements dans le milieu des institutions et procéder de mouvements externes qui les stimulent à changer et/ou des résistances qui peuvent exister entre certains acteurs ou sphères institutionnels (*ibid.*). D'ailleurs, l'origine de ces mouvements peuvent signifier la décision des certains acteurs, comme par exemple, des leaders organisés des « réformes » ou des changements au niveau de l'État ou du secteur politique (Bezes & Le Lidec, 2010). Il peut s'agir aussi des changements endogènes au sein des institutions, à cause antagonismes internes entre une pluralité d'acteurs qui demeurent et approprient les institutions (ses buts, ses méthodes).

En bref, il faut dépasser les approches « unitaires » et homogénéisantes des institutions et, notamment, prenant en compte une analyse plurielle et multiscalaire du changement institutionnel. Il s'agit de mettre en dialectique l'inscription des institutions dans la société globale ou dans le champ des décisions politiques, de mettre en évidence la pluralité des principes normatifs de l'institution et des tensions des processus organisationnels de mise en œuvre de l'action qui la traverse, en tout remarquant les dilemmes ou tensions professionnelles ou sociales auxquels les individus sont confrontés, les décalages dans les actions et interactions locales.

En prenant appui sur ce modèle de changement institutionnel, voyons alors le questionnement sur le rôle du changement institutionnel dans la prévention des risques psychosociaux au cœur de la problématique de l'affectivité institutionnelle et, notamment, quelques résultats saillants sur le rôle joué par la culture organisationnelle dans la problématique de la santé au travail.

### 3.3.1.2. Changement institutionnel et culture organisationnelle

Changer implique prendre conscience, cependant prendre conscience ne signifie pas changer. Par exemple, une organisation peut savoir des effets négatifs des conditions de travail sur la vie du travailleur, mais elle ne s'intéresse pas à en changer sa façon rationaliste et individualiste de produire, parce que ses intérêts de réduction des coûts et d'augmentation de la performance sont soutenus par une vision mécaniciste ou économique du monde, où l'individu est vu tel qu'un autre « ressource » matériel ou un certain « capital » pour l'entreprise. C'est le cas typique que les fins des intérêts particuliers justifient les moyens. En effet, l'objectif prioritaire est de réaliser beaucoup de rentabilité avec peu d'investissement au niveau d'humain.

Il y a lieu de noter que la résistance, les jeux de pouvoirs entre les acteurs sociaux ont de place dans les entreprises et le changement institutionnel peut se dérouler non seulement de haut en bas, mais de bas à haut aussi. C'est pourquoi l'importance de l'activité collective dans la prévention de la santé au travail.

En effet, dans la perspective de l'institutionnalisme historique (Streeck & Thelen, 2005; Mahoney & Thelen, 2010), les engagements institutionnels ne sont pas nécessairement cohérents ; ils peuvent être discutés car ils sont plus ou moins permis aux yeux des acteurs qu'ils concernent. De plus, il y a une distance (sociale, hiérarchique, culturelle) variable entre employeurs et employés, ce qui ouvre l'opportunité d'un écart conséquent entre les règles et leur implémentation, laissant une espace à des conflits éventuels, à des contestations sur l'interprétation des règles, à leur évolution et dès lors au changement endogène des institutions. Autrement dit, les institutions ne vont pas forcément tenir naturellement parce qu'elles « assureraient « la coordination » (explication fonctionnaliste de l'institutionnalisme du choix rationnel), ou parce qu'elles paraissent « aller de soi » (institutionnalisme sociologique) » (Demailly et al., 2019, p. 8). En effet, la faible cohérence et la faculté d'interprétation de l'institution (règles, normes, etc.) laissent l'espace donc à des processus de changement endogène dans les institutions : l'« empilement », la « conversion » et la « dérive » (Streeck & Thelen, 2005). Cette perspective soutient donc la possibilité de mise en œuvre de stratégies de changements, consistant à ajouter des nouvelles règles à un dispositif institutionnel existant (l'empilement) ou à réaliser une réorientation progressive de nouveaux mandats, objectifs et fonctions (la conversion). Elle permet aussi des stratégies de changement graduel à la « dérive », c'est-à-dire, qui expriment une décision politique de ne pas ajuster des institutions à d'actuelles exigences de mise en œuvre, ce qui entraîne l'aviilissement de leur pratique. Malheureusement, ce type de changement par « négligence délibérée » (*ibid.*) peut être illustré par la conduite de certains dirigeants qui restent réticents à admettre le caractère dangereux d'une situation de travail (Gollac & Volkoff, 2006) et qui ne s'ouvrent donc pas à la mise en œuvre, de façon effective, des dispositifs de sécurité et de santé au travail, tel que définis par des « cadres institutionnels » spécifiques de prévention (Rouat, 2010). D'ailleurs, le postulat du changement institutionnel n'est pas soumis à des formules et recettes fixes, car il s'agit d'un processus dépendant de la perception, des valeurs, des réalités, des besoins, des aspirations et des engagements des acteurs impliqués dans ce processus.

Une fois compris les possibilités de changement institutionnel, nous pensons que le cadre institutionnel de chaque entreprise doit être considéré comme la référence maximale pour guider la gestion du changement requis par la prévention des risques. En effet, changer implique en prendre conscience, mais ceci n'est pas suffisant pour le changement. Nous défendons donc que c'est précisément lorsque les acteurs sociaux prennent la décision de construire un cadre éthique-politique et s'engagent dans son implémentation effective que le changement peut conduire à l'innovation institutionnelle et à son appropriation.

À notre avis, si les institutions de l'ère de l'industrialisme sont associées à l'origine de la crise des risques psychosociaux, l'effort jusqu'à la construction d'une nouvelle image d'organisation (facilitatrice du développement du travail bien fait) demande des changements dans les « règles du jeu » capables de construire des « institutions justes » (Ricœur, 1990) pour soutenir une politique de prendre soin du travail : « Le travail *bien fait* avec et pour autrui a besoin d'institutions justes, c'est-à-dire à la fois équitables et crédibles pour s'accorder et s'opposer régulièrement sur les critères à retenir pour en *prendre soin* » (Clot, 2010, p. 184). L'enjeu managérial contemporain est donc bien de favoriser le changement des valeurs, schèmes, normes, modes de régulation (Hargrave & Van de Ven, 2006) qui impactent l'action collective des acteurs aux finalités d'incrémenter de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (Morin, 2006 ; O. Aktouf, 2006) et d'amélioration de la qualité des relations de travail.

La Commission européenne définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société », impliquant en la prise en compte par l'entreprise d'enjeux surpassant la seule recherche de profit. En 2002, cette Commission a publié des appuis qui permettent d'orienter le travail de prévention des organisations (European Agency for Safety and Health at Work, 2002). Certes, la fonction de la législation en matière de sécurité et santé au travail est de régler les obligations des acteurs de la santé. Elle oriente, également, la mise en place de la politique de prévention des risques professionnels et psychosociaux. Mais comme a dit J-M. Le Gall (2011), la RSE et la législation n'arriveront pas à changer des entreprises tant que les salariés ne disposent de réels contre-pouvoirs. Effectivement, il faut bâtir le genre d'institutions justes, qu'il n'a pas encore, (Clot, 2010), afin que l'institution du conflit de critères de la qualité du travail dans l'action soit prise en compte. Cette institution relève d'une « politique des affects, le fait de donner la parole aux salariés et de partager le pouvoir de délibération avec eux, en échange de leur engagement au travail. Il s'agit donc d'chercher « à déplacer les objets, les destinataires et les instruments de la conflictualité traditionnelle du rapport social inhérent à la relation salariale (Clot, 2010 ; Clot, 2016a). Mais c'est bien une politique des affects dans un sens précis (...). On peut regarder ces derniers non pas seulement sous l'angle des épreuves subjectives, mais comme véritables forces du travail (Green, 2004, p. 100) dans la bascule du connu vers l'inconnu, dans le conflit entre les attendus et les inattendus de l'activité (...) En suivant cette remarque, on peut sans doute dire que la politique reste vivante au travail quand l'expérience des travailleurs dans toute l'organisation ne meurt pas d'inanition... (Clot, 2016, p. 102).



Pour nous, ceci interroge le rôle joué par une équipe d'encadrement dans l'interprétation du système institutionnel de gestion (SIG) et notamment, pour favoriser des espaces de citoyenneté par la médiation de la réélaboration de règles par les acteurs sociaux. Avant de donner continuation à réflexion sur cette question, nous trouvons qu'il faut montrer la réalité du coût humain et financier de l'absence d'une politique des affects, rappelant la responsabilité des acteurs mobilisables dans la prévention, ainsi que la nécessité de construire une syntonie entre une cohérence institutionnelle et une cohérence managériale.

### **Le coût humain et financier de l'absence d'une politique des affects**

L'initiative de prendre en compte une politique des affects est sûrement un grand défi pour les entreprises car les investissements dans la prévention sont élevés et les coûts économiques et sociaux qu'ils entraînent sont également importants (Brun & Lamarche, 2006 ; Goetzel, Hawkins, Ozminkowski, & Wang, 2003 ; Harnois & Gabriel, 2000 ; Vézina & Bourbonnais, 2001). En effet, l'augmentation des risques psychosociaux représente une préoccupation et un défi, tant par leurs conséquences sur la progression du mal-être que par les coûts financiers pour les organisations et par les coûts sociaux pour les pays concernés par ce phénomène (Cox, Griffiths, Barlowe, Randall, Thomson, & Rial-Gonzalez, 2000 ; Darr & Johns, 2008 ; Park, 2007). En 2007, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) a évalué le coût financier du stress en France entre 2 et 3 millions d'euros par an. Certainement que ces mesures incorporent à la fois dépenses directes (coûts de soins) et des dépenses indirectes (conséquences de l'absentéisme, des cessations d'activité et des décès prématurés). L'institut a interprété ces évaluations comme des minimas. De plus, le Bureau International du Travail (BIT) présume que le coût des conséquences du stress dans les pays industrialisés se soulève entre 3 et 4% du PIB. En 2010, cette appréciation représenterait pour la France à une marge de 58 à 77 milliards d'Euros. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail s'est aussi prononcé sur le sujet : le stress provoqué par le travail est l'un des primordiaux défis pour la politique en question de santé et de sécurité en Europe. Presque un travailleur sur quatre est en souffrance et les recherches montrent que le stress est à la cause de 50 à 60% de l'absentéisme. Cela représente des dépenses considérables, tant en termes de souffrance humaine qu'en fonction de la diminution des résultats économiques.

La connaissance des prescriptions législatives et des dépenses financières devrait encourager les dirigeants à admettre l'influence des troubles psychologiques et l'impact des conditions de travail à la vie humaine et au développement de la propre entreprise, y compris parce que en cas de manquement des responsables à leurs obligations législatives, des responsabilités administratives sont susceptibles d'être engagés. Mais, malheureusement, nous faisons le constat que les dirigeants restent réticents à admettre le caractère dangereux d'une situation de travail (Gollac & Volkoff, 2006) et à transformer l'organisation du travail de l'entreprise qu'ils dirigent. Selon Rouat (2010), la qualité du rapport que l'entreprise garde avec la santé psychique, et les causes qui la questionnent, détermine en partie son engagement et l'intérêt qu'elle porte aux problèmes de prévention et des actions qui en résultent. Ce rapport se construit à quatre niveaux distincts : « celui

de l'institution et des dispositifs législatifs ; celui de l'espace social où s'échangent des formes de mise en visibilité des liens entre santé et travail ; celui de l'organisation, en tant qu'espace où se développent potentiellement des risques pour la santé psychique et où la manière la plus répandue pour interpréter ces phénomènes repose sur l'individu (*ibid.* p. 63).

Bref, la question du changement institutionnel n'est pas seulement porteuse des possibilités du rôle des acteurs dans des nouveaux changements professionnels, techniques ou organisationnels. Parfois le changement vient par la voie de la « désinstitutionnalisation » (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002 ; Bezes & Le Lidec, 2010b) et, notamment, de la part des dirigeants et des managers qui disqualifient certaines règles de sécurité et de santé au travail, ainsi que contestent des valeurs et minent des critères d'évaluation en vigueur, mettant en question des arrangements institutionnels existants. Nous soulignons également que la nature du rapport de l'entreprise avec la santé reflète l'image de l'organisation et la conception de travail partagés par les managers et d'autres acteurs. Dans ce point, il est intéressant d'indiquer leur responsabilité dans la prévention, en situant les aspects culturels dès que possible.

### **Rappel de la responsabilité les acteurs mobilisables dans la prévention**

La loi décrit une obligation générale de sécurité et de protection de la santé psychique et mentale des travailleurs qui responsabilise l'employeur. Le premier cadre institutionnel qui oriente la fonction de l'organisation dans la prévention est donc défini par les règles législatives. Prévenir le stress au travail est avant tout respecter les mesures réglementaires (Guillemy, 2007). En effet, depuis plusieurs années, les employeurs de la fonction publique et privé sont soumis aux exigences des législations définis au niveau européen (notamment directive-cadre européenne 89/391/CEE), et aussi, sauf dispositions spécifiques, à leurs normes de transposition inscrites en droit français dans la quatrième partie du code du travail. Dans ce cadre, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur. Celui-ci en vertu de l'article L4121-1 du code du travail, « *prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé psychique et mentale des travailleurs* ». Les employeurs sont tenus : 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et des moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ». Dans cette perspective de prévention, l'article L4121-3 du code du travail prévoit une évaluation des risques qui contribue de mettre en œuvre des actions de prévention « ainsi que des méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement. ». Les résultats de cette évaluation sont inscrits dans le « document unique » d'évaluation des risques professionnels.

SI les dirigeants des organisations sont incubés juridiquement par la responsabilisation de la protection de la santé des agents et des salariés, cela ne veut pas

dire qu'ils doivent délibérer seule sur des démarches de prévention. Ainsi, les processus organisationnels de construction de la prévention de la santé au travail sont orientés et cadrés par la législation qui prévoit des acteurs et des instances spécialisés sur ces sujets, dont la participation doit nécessairement mobiliser les compétences de chacun. Des dispositifs institutionnels de santé fournissent donc des cadres institutionnels pour que l'entreprise entretienne du mieux possible l'intégrité physique et psychique des travailleurs : les Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM), les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les représentants de personnel, les médecins de prévention ou du travail, les assistants de prévention ou les conseillers. En outre, les agents d'inspection et les Ressources Humaines. Il y a lieu de noter que le National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) participe autant à la construction de dispositifs défendant la prévention. Des chercheurs ont également développé plusieurs connaissances avec le but de réduire le stress au travail et à améliorer la portée de stabilité de l'emploi, à diminuer l'ambiguïté des rôles, et finalement atténuer les tensions professionnelles et les troubles psychologiques associés (Sauter, Murphy & Hurrell, 1990). En effet, la loi est précise par rapport à qui incombe la responsabilité de prévention et le cadre législatif tient donc une fonction essentielle dans la construction organisationnelle de la santé au travail.

D'autres processus ont collaboré à la prise de conscience publique et organisationnelle des enjeux que comprend le manque d'expédient à des pratiques de prévention. Mais, « ce n'est que tardivement que la fonction de l'organisation dans la survenue de troubles pour la santé a été analysé (Bourgeois & Hubault, 2005 ; Askenazy, 2006). Les acteurs sociaux ont participé à rendre visible la réalité des liens entre le travail et la santé (Gollac & Volkoff, 2006). Les acteurs syndicaux, les inspecteurs du travail, les salariés et les chercheurs ont nourri la prise de conscience des risques professionnels sur la santé et la sécurité au travail (Askenazy, 2006). La progression des connaissances scientifiques (Askenazy, Gaudart & Gollac, 2005), et l'intérêt porté par le public pour ces « nouvelles » questions, ont permis d'associer l'approche journalistique aux connaissances scientifiques. On observe une visibilité médiatique croissante sur le stress ou les suicides au travail par exemple » (Rouat, 2010, pag. 64). Nous voyons alors que cette prise de conscience s'est construite en dehors de l'entreprise qui reste encore résistante au changement, incrédule du caractère dangereux d'une situation de travail (Gollac & Volkoff, 2006) et parfois bouleversée « lorsqu'un événement ou un acte irréparable survient pour interpeller sa conscience » (Rouat, 2010, pag. 64).

De ce fait, force est de constater que malgré tous ces cadres et la grosse dépense des entreprises avec les conséquences des risques, les entreprises restent résistantes pour prendre en charge des actions participatives et efficaces, principalement, aux dispositifs relatifs à la mise en œuvre à la discussion sur la « qualité du travail » (Clot, 2010). Certes, la question du changement institutionnel constitue à légitimer et institutionnaliser de nouvelles régulations. Mais, comme nous pouvons noter, elle constitue parfois à révéler, aussi, des conduites des dirigeants et des managers visant à « desinstitutionnaliser » certains accords institutionnels existants (discréditer vraies règles, affaiblir ou désavouer des valeurs ou des critères d'expertise en vigueur, remettre en question des structures

cognitives déjà prises comme acquises) (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002 ; Bezes & Le Lidec, 2010b).

En effet, dans le dispositif qui s'appelle "*appui aux relations sociales*" qui est proposé et animé par le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, et par le réseau ANACT-ARACT, nous trouvons une liste des signaux d'alerte pour identifier quand le dialogue social ne passe plus ou passe mal. Cette démarche se situe à deux niveaux : celui du dialogue social - institutionnel (un nombre important de litiges au sein du CHSCT ; le caractère parfois dérisoire de ces litiges ; un excès de juridisme ou formalisme, défiance, etc.) et celui des relations quotidiennes du travail (un absentéisme élevé ; un turnover important, notamment de l'encadrement ; une absence d'échanges entre les salariés et la hiérarchie, etc.). Cet outil présente des exemples de la réalité de conflit et de tension du dialogue social, que nous permet de noter le rôle joué par la coopération pour mener à bien les négociations. Selon le contenu de ce dispositif, le dialogue social devient d'espaces de régulations stériles, si les acteurs ne sont pas capables dialoguer. Trop souvent les relations sont accompagnées par de jeux d'acteurs où les questions posées finissent par prendre le dessus sur les problèmes à résoudre. D'autre, les différents espaces de dialogue sont considérés par les directions comme un mal nécessaire, faussant ainsi la consultation ou la concertation. Du côté des salariés et de leurs représentants, le sentiment d'impuissance qui en résulte se traduit par un réflexe d'obstructions systématique.

Mais quelles sont les réelles difficultés qui sont à la base du manque de coopération des acteurs sociaux ? Comme nous avons déjà laissé évident, pour nous, l'origine de cette résistance est expliquée par des mentalités des cadres et même des responsables politiques et syndicales ancrés sur des références des visions du monde mécanique ou économique qui influent sur une « image d'organisation » (Morgan, 1986) soit comme machine, soit comme prison psychique, parfois comme espace de domination ou comme cerveau. Quoi qu'il en soit, la conséquence est l'absence de coopération entre les acteurs sociaux pour prendre en charge des actions efficaces de construction de santé au travail. La question est complexe et difficile à résoudre, car ces images d'organisation est traversé par le binôme liberté du capital et dérèglementation pour le travail. Force est de constater que les tendances sont, aujourd'hui, en défaveur du travail : « les entreprises ont tendance à délocaliser leurs unités de production dans les pays où la législation est la moins favorable pour les employés. La crédibilité des syndicats sont inversement proportionnels à la globalisation des entreprises (...) L'action syndicale tend à se réduire à une représentation formelle, fondée sur des règles légales plutôt que sur des luttes collectives. Le management libéral et la « gestion de ressources humaines » produisent une individualisation des rapports salariaux, désamorcent les revendications collectives et affaiblissent les solidarités concrètes » (Gaulejac, 2005, p. 52)

D'où nous pensons qu'il faut construire une cohérence institutionnelle, ce qui implique le partage social d'une politique des affects entre les acteurs. Décidément, démocratie, solidarité, management, compétence et partenariat sont les mots clés de la prévention des risques psychosociaux. Tous les acteurs sociaux doivent être impliqués dans ce processus. Ce n'est pas simple, mais c'est un enjeu essentiel. Pour nous, cela

passé, nécessairement, pour la construction d'une culture d'activité collective. Nous proposons celle-ci comme une stratégie pour essayer de traiter l'opposition croissante entre les visions du monde des employeurs et des employés entraînés par la mondialisation. Notamment, avec Gaulejac, nous voyons que la question de la liberté ne se pose pas dans les mêmes termes pour l'entreprise et les travailleurs. Pour la première, il s'agit d'un concept abstrait qui représente dérèglementation pour favoriser tout qu'il faut : circulation de marchandises, des capitaux et des hommes. Pour les derniers, elle s'inscrit concrètement dans leur travail quotidien et notamment, de façon limitée, laborieuse et fait objet de règles très restreintes.

En effet, changer implique prendre conscience, cependant prendre conscience ne signifie pas changer. Il faut donc que les dispositifs de contrôle de la sécurité et de la santé au travail deviennent plus rigoureux, car la mondialisation s'intéresse peu par le monde du travail. Par exemple, à l'opposé du FMI (Fond monétaire européen) qui impose une sanction immédiate au non-respect à ses normes, le non accomplissement des normes établis par le BIT (Bureau international du travail) jamais a été motif de sanction. Assez au contraire, les valeurs de justice sociale, de solidarité et d'équité, ou les principes de la dignité humaine et le primat de l'homme sur l'économie, qui guident l'action du BIT, sont de plus en plus transformés... » (Gaulejac, 2005, p. 64). En définitive, il faut que les entreprises non seulement prennent conscience, mais qui décident changer.

Malgré tous les résistances et blocages des entreprises qui sont à service de la mondialisation, nous gardons l'espoir des possibles changements paradigmatiques, car la « science managériale » est déchirée entre deux tendances. Une ancrée sur la vision de monde mécanique et économique met en avant l'intérêt opératoire de déployer des outils et des techniques pour augmenter l'efficacité et des performances de l'entreprise. Une autre basée sur la vision complexe du monde met en avant la préoccupation scientifique de développer des théories et des méthodologies visant une compréhension systémique de l'entreprise, donc pluridisciplinaire, s'appuyant sur l'économie et sur l'ensemble des sciences sociales (Gaulejac, 2005 ; Mato *et al.*, 2001).

Jusqu'à ici, nous avons avancé un diagnostic sur l'origine des RPS et certaines réflexions simples pour penser le changement institutionnel comme une ressource de prévention. Notre propos n'est pas d'épuiser le sujet, mais de contribuer avec des connaissances pour penser l'entreprise et le management différemment. Notamment, l'entreprise comme institution sociale, dont la finalité n'est pas exclusivement économique et financière, mais surtout d'être aussi à service du développement humain et social. Aussi, envisager une gestion plus humaine de ressources.

### 3.3.1.3. Culture organisationnelle et dimension de management

Au moment où le sujet des « risques psychosociaux » a envahi la scène médiatique à la suite d'une vague de suicides à Renault, France Telecom ou La Poste, Yves Clot (2010) s'efforce, dans son livre « Le travail à cœur », de comprendre l'origine de cette brûlante réalité. L'auteur part d'un paradoxe français selon lequel l'investissement des

français dans leur travail est accompagné d'attitudes de repli et de retrait. Selon lui, les causes de ce mal si paradoxal sont dues à la détérioration des relations sociales, à l'affaiblissement des syndicats et plus généralement la dissolution des collectifs : « d'un point de vue statistique, les relations sociales semblent expliquer la quasi-totalité des mauvaises performances françaises » (*ibid.* p. 14). C'est d'abord, le déni des conflits sur le contenu du travail dans les organisations publiques et privées qui génèrent de la souffrance pour les salariés. En effet, la « qualité empêchée » (le manque des conditions pour salarié faire son travail bien fait) est un grand risque qui doit être combattu avec priorité et urgence. Comme solution au problème, il propose d'« instituer les conflits sur la qualité de l'activité » (p.162), en faisant la distinction entre le « travail de qualité » (résultat de qualité imposé par l'employeur) et la « qualité du travail » (la réunion des conditions pour que le travailleur puisse aboutir les buts productifs sans s'autodétruire).

Alors, nous observons que si, d'une part, l'institution des conflits de critères de la qualité du travail est, « au sens fort de l'expression » le ressort indispensable d'une transformation des relations professionnelles (p. 37-38), d'autre part, l'institutionnalisation de ces conflits est encore loin d'être partagée au niveau de ces relations professionnelles. Certes, cette stratégie pourrait contribuer à reconstruire tout autant l'entreprise privée que les organisations publiques, ainsi que les syndicats, de bas en haut, insiste l'auteur. Mais, comme nous avons pu voir, le manque de coopération au niveau du dialogue social reflète la résistance des entreprises à s'engager dans ce projet.

Askenazy (2006) signale que certaines entreprises sont moins résistantes à la reconnaissance de leur influence à la détérioration de la santé des salariés et il observe un changement institutionnel, notamment, au sein des entreprises américaines. Cependant, plusieurs employeurs insistent encore d'associer la prévention à une contrainte, en cherchant à fuir à leur responsabilité (*ibid.*). Comme nous avons vu, malgré la fonction des cadres institutionnels, il n'en demeure pas moins que les responsables patronaux sont réticents à reconnaître le caractère dangereux d'une situation de travail (Gollac & Volkoff, 2006). De surcroît, ces acteurs, qui sont obligés par la législation à prévenir la santé et la sécurité des salariés qu'ils dirigent, font peser cette réticence voire ce déni sur la reconnaissance de maladies liées au travail comme maladies professionnelles par les institutions chargées d'indemniser ce qui sont en souffrance (*ibid.*). Dans ce sens, le rapport de l'entreprise, caractérisé par cette résistance, se traduit dans une attitude qui vise à relativiser les problèmes et les plaintes et à individualiser les difficultés et les réponses. Ces constats nous amènent à considérer, avec Roy, Cadieux, Fortier & Leclerc (2008), que le choix des outils de mesure et leur utilisation par les entreprises reflètent leurs valeurs et ceux de leurs dirigeants.

### **Pouvoir des acteurs, instrumentation et négociation du changement, par la voie de la réélaboration des règles**

Nous sommes donc intéressés en discuter sur la situation abstraite de la cause des souffrances psychiques. Ce prétexte ne signifie pas à étudier spécifiquement la conséquence d'une exposition chez les individus à des matériaux dangereux ou à des

conditions de travail nocives, mais consiste plutôt à mieux comprendre l'impact de leur environnement culturel sur leur mode de vie au travail et, notamment, l'influence des valeurs organisationnels sur l'organisation du travail et, en conséquence, sur leur bien-être au sein de leur équipe. Dans ce sens, l'évaluation des enjeux collectifs est un sujet important. C'est le travail qui est en souffrance et il faut le soigner collectivement. En effet, Clot (2008, 2010) insiste qu'est l'impossibilité des travailleurs d'être ensemble, de pouvoir discuter sur leur travail et simplement faire leur travail bien fait, jour après jour, qui finit par les rendre en état de souffrance ou de maladie.

L'auteur note encore qu'est la volonté des individus eux-mêmes de développer leur capacité d'agir qui est définitive pour leur santé. Ni l'État, ni les médias et ni les experts ont les moyens de la développer, car la santé ne se délègue pas. Certes, ils sont capables d'agir. Mais, ils n'ont aucun pouvoir de décision dans l'organisation. C'est pourquoi l'auteur défend qu'il doive y avoir dans les entreprises, des institutions dans lesquelles les critères de la qualité du travail puissent être débattus pour finalement l'emporter. Cette question est en rapport avec la fonction de la « vitalité du collectif de travail » (Caroly, 2010) et nous nous interrogeons sur le rôle d'une *culture d'activité collective* pour y renforcer ou la développer. Selon nous, cela implique en partager une vision du monde complexe, une image de l'entreprise comme facilitatrice du travail bien fait, des valeurs humaines, une politique managériale des affects et en développer, également, un management du changement axé sur la discussion sur le travail. Donc c'est ce que nous proposons de montrer dans l'approche de l'affectivité institutionnelle. Alors, il faut décrire la culture de l'activité collective comme ressource pour la santé et pour cela nous faisons appelle aux travaux de Caroly (2010) qui prennent l'activité collective comme un enjeu pour la santé.

Analysant les travaux sur l'activité collective développés par l'auteur, nous observons le rôle de la réélaboration de règles dans les processus de ré-institutionnalisation. Notamment, les dispositifs et instruments d'une politique de prendre soin du travail, mis en œuvre et négociée donc dans certaines entreprises, comme c'est l'exemple de la Police et de la Poste, agissent par le développement d'expériences nouvelles de travail collectif (coactivité, coaction, collaboration, entraide, coopération) dont la portée est tantôt de régulation de production (répartition des tâches, négociation des contraintes, régulation de l'efficacité), tantôt qui d'apprentissage (formation et une véritable situation d'échange). Les travaux de l'auteur montrent en fait que dans le quotidien des collectifs de travail et non sans tensions, l'action récurrente de ces expériences tend à redéfinir le travail prescrit, à modifier les règles du métier, les normes et les catégories cognitives au fondement des bonnes pratiques et des routines nouvelles. À travers ses travaux, nous observons que de nouveaux critères de développement du métier axés sur le travail bien fait se fraient une légitimité dès lors que les nouvelles règles mises en place s'adosent à des valeurs ou des objectifs anciens et consensuelles, forgées dans l'histoire des politiques du collectif de travail (le mandat donné à lui d'assurer sa réussite et à de tous des composants, largement partagé par la hiérarchie).

En effet, selon Caroly (2010), les processus de réélaboration des règles renforcent le travail collectif, et le travail collectif en changeant plus fort dans l'action, il contribue

à enrichir aussi le collectif de travail. Nous comprenons ainsi le rôle de la réélaboration de règles dans le changement du travail collectif au collectif de travail. D'ailleurs, plus la réélaboration des règles est prise en compte dans l'activité collective, plus celle-ci dévient source de santé individuelle et de développement des compétences. L'activité collective va être dans la situation une ressource pour la santé individuelle et favorise des possibilités de développement des compétences. À travers l'auteur, nous concluons que l'activité collective récurrente de ces processus tend donc à construire une culture de l'activité collective.

Il y a lieu de noter que le changement institutionnel est traversé par des logiques des trois visions de monde en tension, comme c'est caractéristique non seulement des entreprises privées contemporaines, mais aussi des entreprises publiques. C'est que nous attire l'attention est, notamment, le fait que le sens du changement institutionnel n'est pas univoque dans la mesure où il intervient au sein d'institutions intrinsèquement plurielles et traversées par des logiques en conflit. D'une part, nous voyons les processus de « désinstitutionnalisation » (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002 ; Bezes & Le Lidec, 2010a) de certains accords institutionnels sur la sécurité et la santé au travail existants, de la part de certains dirigeants et managers (Gollac & Volkoff, 2006). D'autre part, nous voyons les processus d'institutionnalisation de nouvelles règles de prendre soin du travail comme le montrent les travaux de la Clinique de l'Activité (Clot, 2008, 20010, 2016 ; Caroly, 2010). En tout cas, nous observons que le pluralisme axiologique caractérisant différents cadres institutionnels de fonctionnement d'entreprises contemporaines ouvre une brèche à la réélaboration des règles. En effet, la pluralité de valeurs caractérisant le conflit entre les différentes visions de monde, dans le moment de changement d'époque, se reflète au niveau des institutions du sociale et « ouvre des voies à la négociation, à la recherche de compromis et d'arrangements locaux par les acteurs professionnels, situés entre différents référentiels, principes et modes opératoires qu'ils hiérarchisent et hybrident » (Demailly *et al.*, 2019, p. 11). Dans le cas des travaux de Caroly (2010), les processus de développement du métier véhiculés par la réélaboration de règles entrent en concurrence avec les registres de légitimation des actes professionnels existants, suscitant discussion sur le travail, compromis et négociation.

Les dispositions d'acteurs, le rôle des managers comme porteurs de changement, l'objectif et la temporalité des changements institutionnels important s'agissant d'analyser leurs effets sociaux et symboliques et, notamment, dans la construction d'une culture d'activité collective. De notre point de vue, les effets de ce type de culture peuvent être abordés sous différents aspects : en termes de transformations des rapports sociaux, de rapports de pouvoir et de places des acteurs dans la définition institutionnelle de leur réalité de travail. Dans ce sens, nous faisons attention au rôle du pluralisme institutionnel dans la dialectique de la contestation et de la justification des règles du jeu de différents cadres institutionnels participant du changement d'époque. Nous observons dans les travaux de Caroly dans importantes entreprises publiques françaises, que l'outil de réélaboration de règles, loin d'être neutre, elle est porteuse d'une vision du monde complexe, d'une conception de l'entreprise et du travail comme institution. Notamment, on voit que cet outil contribue pour que le travail des agents de services publics qui est



parfois menacé d'être réduit à un modèle prescrit unique imposé d'en haut, devient une institution forte de transformation social. En effet, l'empilement des règles, normes et valeurs portés par les travaux de l'auteur produit des effets sur la santé individuelle et de développement de compétences. Comme il nous semble c'est le cas dans l'institution de la Police Nationale et à La Poste, certaines valeurs institutionnelles consensuelles et établies de longue date, plutôt que d'alimenter une résistance à l'égard des normes, justifient au contraire l'institutionnalisation de nouvelles formes de travailleur et de contrôle de la pratique des agents. Bref, nous comprenons que le pluralisme axiologique constitue une ressource à l'interne pour justifier, à la fois, le maintien de certaines postures professionnelles défavorables à la prévention, comme c'est le cas du déni des problèmes de santé de la part des cadres ; ou à contraire pour comprendre des possibilités de développement de compromis et de négociation des acteurs sociaux avec les nouveaux cadres culturels qui cherchent à se développer.

Finalement, Clot (2010) note qu'il y a un désaccord de pensée entre les acteurs de la santé par rapport les modes de prévention. Selon l'auteur, le dialogue social est souvent centré sur les enjeux du développement de la « qualité de vie au travail » et, pour lui, cette démarche n'est pas la bonne, car elle importe une idée des travailleurs comme des « victimes », des « sinistrés ». Ce n'est pas là que se trouve la solution du problème, insiste lui à dire. Il ne s'agit pas de nier que la vie des individus est affectée par l'organisation du travail, mais de défendre la thèse que c'est seulement quand l'organisation ne les donne plus les rescousses de faire du travail de qualité qu'elle devient souffrance. Il y a en fait un déni du conflit des critères de la qualité du travail de la part d'une grande majorité des entreprises publiques et privés. Ce déni est accompagné de la préoccupation centrale des syndicats sur l'emploi au détriment du travail et de sa qualité. Il défend donc que les experts et les syndicats devraient être davantage intéressés par des moyens d'institutionnaliser le travail bien fait, par des moyens de reprise d'incitative des salariés eux-mêmes sur leur activité.

En définitive, à notre avis, il faut réaliser des changements institutionnels pour essayer d'améliorer le dialogue social et donc la prévention des RPS. Nous interrogeons le rôle joué par l'utilisation d'une culture d'activité collective dans la construction d'une cohérence institutionnelle. Notamment, à travers la construction d'un *projet institutionnel* dont le but est l'institutionnalisation du travail bien fait.

### **Le pouvoir du cadre institutionnel dans la prévention des risques psychosociaux**

Au fur et au mesure que la complexité et pluralité des transformations macrosociales du changement d'époque ont augmentée, les sociétés ont créé différents types de cadres institutionnels comme un moyen pour donner de support à son développement. En effet, l'institution est un moyen important avec qui les sociétés utilisent pour promouvoir, maintenir ou changer son processus de développement. Notamment, dans le changement d'époque, les organisations du secteur du travail sont sujettes à un questionnement car elles ont été modélées par principe, valeurs et

engagements de l'époque en déclin. Cependant, comme actuellement les sociétés sont en train de redéfinir plusieurs des fins qui leurs intéressent, s'attendre que ses organisations changent pour viabiliser les nouvelles fins de la société. Il est important de souligner que les changements que les sociétés attendent ne sont pas exclusivement ceux à niveaux structurelle, mais si, surtout, des innovations profondes en sa façon de penser et d'agir (Silva *et al.*, 2001).

Comment nous pouvons penser le problème des risques psychosociaux à partir des mêmes cadres institutionnelles qui ont les crée ? Comment les entreprises pourraient-elles contribuer à la construction du développement de la gestion de stratégies innovantes de conciliation d'efficacité organisationnelle et bien-être, si elles-mêmes ne comprennent pas ce qui se passe dans le monde ? En conclusion, les entreprises sont plongées dans un contexte qui a besoin d'innovations institutionnelles pour pouvoir changer. Dans ce point, nous nous interrogeons sur l'intentionnalité du changement, c'est à dire, la décision consciente des acteurs politiques (collectifs et individuels) pour mettre en œuvre le changement institutionnel.

Dans la perspective de l'institutionnalisme historique (Streeck & Thelen, 2005 ; Mahoney & Thelen, 2010), un processus de changement institutionnel est un processus de développement et en tant que tel, il est balancé par une attention aux variations inter-organisationnels au milieu de son environnement et à l'agentivité des acteurs (Powell & Colyvas, 2008 ; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009. Il n'est donc pas soumis à des textes faits en dehors du contexte de son application et de ses implications. Notamment, les processus de développement dépendent des scripts cognitifs (perception, décision, valeurs, principes, besoins, réalités, aspirations, engagements, etc.) et de l'action des différents « entrepreneurs institutionnels » directement et indirectement impliqués dans sa dynamique. Ces acteurs sociaux peuvent moduler ou introduire des changements dans la dimension institutionnelle privilégié (règles, normes, scripts cognitifs.) importés. À leur tour, leur perception est façonnée par des histoires et des contextes différents - et pas nécessairement convergents - qui façonnent leur vision du monde et leur script cognitif. Certes, l'institution/champ institutionnel peut être soumis à des changements externes, mais parce que les histoires et les contextes organisationnels sont différents, ses effets varient selon la manière dont des acteurs internes aux nombreuses organisations s'en saisissent (Fligstein, 1997). En effet, ce qui peut être utile pour la plupart des entreprises, ce sont des éléments de référence, dont les significations et les conséquences, les acteurs sociaux de chaque entreprise peuvent discuter et négocier pour le cas particulier de leur initiative de changement institutionnel. Selon Mato *et al.* (2001), les éléments communs à tous les processus de changement institutionnel sont : l'image de l'organisation, la vision de changement institutionnel et le modèle de management du dit processus. Pour nous, l'ensemble de ces éléments contribuent à composer des « cadres institutionnels » de référence pour le mode de fonctionnement d'une entreprise. Ce sont les caractéristiques majoritaires de ces cadres qui vont être plus ou moins influentes dans la prévention des risques et dans la construction de l'efficacité organisationnelle de façon concomitante avec le bien-être au travail.

En effet, il y a différents cadres institutionnels soutenant le mode de fonctionnement des entreprises. D'abord, chacun reflète l'image qu'une équipe de managers partage sur ce qui est une entreprise, sur ce qu'elle comprend comme travail, sur comme elle voit la nature de l'être humain, entre autres. Ensuite, l'image de l'entreprise partagée influence sa vision en relation à « ce *qui est* et pour *quoi sert* un changement institutionnel » (Mato *et al.*, 2001, p. 109). Puis, la combinaison de ceux deux éléments - « image de l'organisation » (Morgan, 1986) et « vision de changement » (Mato *et al.*, 2001) - définit le *modèle* de gestion du processus de changement (*ibid.*). D'où, nous pensons qu'une stratégie de prévention des risques psychosociaux doit considérer qu'il est indispensable qu'une équipe de management prend conscience de l'essentielle importance et utilité de discuter et négocier quel est le cadre institutionnel (l'image de l'entreprise, le paradigme de travail, le mode d'organisation du travail, etc.) que mieux reflète la vision du monde, les valeurs, la politique et les engagements fondamentaux pour construire la nouvelle base de durabilité institutionnelle de son entreprise. Surtout, il faut prendre la décision d'implémenter, institutionnaliser et renouveler ce cadre selon les variations du contexte interne et externe.

Il vaut noter que le travail de Morgan, déjà cité au chapitre deux, ne tient pas l'intention d'orienter des processus de changement institutionnel, mais de prendre en lumière l'origine et d'analyser les avantages et les inconvénients de chacune des images des organisations. Inspiré par l'auteur nous proposons une image de l'organisation additionnelle, que nous n'identifions pas en son investigation, cependant que nous supposons que doit être prise en compte, en se traitant de chercher développer des stratégies de prévention des risques psychosociaux : l'organisation comme facilitatrice de réalisation du travail bien fait ou de prendre soin du travail. Cette image est à cœur d'un mode de fonctionnement d'entreprise bénéfique et donc capable de protéger la santé des individus. Selon nous, cette image est même la base pour la construction d'un cadre institutionnel éthique-politique par une équipe de management. Ce qui nous précisons plus loin. Avant, il faut présenter les théories des organisations qui soutiennent ces propositions.

Dans notre approche de l'affectivité institutionnelle, nous comprenons que chaque cadre institutionnel porte une image particulière d'entreprise, une certaine vision de changement et un modèle de management les correspondant. En effet, nous concluons que les cadres institutionnels qui représentent les prémisses de la vision du monde de l'industrialisme ont généré les « règles de la vulnérabilité » (Mato *et al.*, 2001) et donc ils sont responsables pour la crise des risques psychosociaux actuelle. Ces dites règles (positivisme, objectivisme, réductionnisme, déterminisme, etc.) sont *problèmes* d'origine, associés à cadres institutionnels assez rationalistes qui nourrissent le développement capitaliste, qui a été soutenu par la science moderne : la division internationale du travail, la fragmentation du processus productif, la précarisation, la réduction de l'emploi, l'augmentation du chômage, l'intensification du travail, des changements dans la forme et dans le contenu du contrat travail (travailleurs urbains et ruraux, les entrepreneurs, les sous-traitants et à temps partiel), la réduction du pouvoir des syndicats dans le monde entier, parmi autres. En conséquence de cette triste et nocive

réalité, nous comprenons donc que nous nécessitons maintenant de construire des nouveaux cadres institutionnels pour représenter les prémisses d'une vision du monde complexe et, ainsi, construire les règles du développement durable et de la qualité de vie au travail (*ibid.*). Alors, il faut développer l'innovation institutionnel pour la prévention et nous nous interrogeons donc sur le rôle d'un cadre institutionnel éthique-politique comme référence pour la conciliation de performance et bien-être pour que les managers puissent réfléchir, négocier, décider et agir d'accord avec la sélection politique consciente qu'ils créent collectivement. Ce défi exige d'abord de montrer les théories de l'organisation capables de soutenir les fondements de cette proposition.

### **Les bases théoriques d'un cadre institutionnel complexe (éthique-politique)**

Les théories des organisations ont évolué de la conception des organisations telles que les systèmes programmables comme les machines à des systèmes complexes, ouverts, interactifs et en constante régulation et évolution. Des formes d'organisation du travail centrées sur la logique rationaliste existent toujours et le défi de l'approche de l'affectivité institutionnelle, du point de vue de construction des liens entre culture organisationnelle et santé au travail, est celui de remplacer cette logique rationaliste par une autre affective-éthique-politique.

Comme déjà dit (chapitre deux), Gareth Morgan (1999) présente une synthèse des images de l'organisation, associés à différentes métaphores (l'organisation comme machine, organisme, cerveau, culture, système politique, prison psychique, flux de transformation, espace de domination) qui permet de comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité. Postérieurement, le projet ISNAR "Neuve Paradigme" a fait des efforts pour compléter l'approche avec trois autres images (Mato *et al.*, 2001) : (i) L'organisation en tant que fournisseur de produits et services pour la compétitive, dont l'idéologie est centré sur les principes des lois du marché. (ii) L'organisation en tant que réseau de relations, articulés par des processus dynamiques avec son environnement. (iii) L'organisation en tant que facilitatrice du changement et du développement (de la société).

D'une part, l'objet de Morgan n'est pas d'orienter des processus de changement institutionnel, mais de montrer la genèse et d'analyser les avantages et les inconvénients de chacune des images de l'entreprise. D'autre part, l'objectif du projet ISNAR n'est pas de mener le processus de changement institutionnel pour promouvoir le travail bien fait, mais d'orienter des processus de transformation vers le développement durable. Nous souhaitons compléter ces approches par une image supplémentaire, qui n'a pas été identifiée par les auteurs, cependant elle existe dans la réalité organisationnelle ou est en cours de construction : l'image de l'entreprise en tant qu'*institution facilitatrice de développement du travail bien fait*. À partir des travaux des auteurs, nous essayons donc de présenter certaines références théoriques pour soutenir notre proposition.

Nous partons de la compréhension des entreprises comme des institutions (Sansaulieu, 1977, 2010) complexes (Mato *et al.*, 2001). Dans ce sens, nous utilisons le paradigme de la complexité (Zadeh, 1967 ; Bohm, 1992 ; Lorenz, 1993 ; Prigogine, 1990 ; Rubio, 1997) pour les comprendre. Selon Vicente Rubio (1997), la complexité

comprend : la *connectivité* : toutes les parties d'un système complexe se sont affectés mutuellement, même si elles n'ont aucun lien direct. Dans cette perspective, Il y a un motif qui relie tout. Plus important que la nature de deux objets est leurs relations (Bateson, cité par Rubio, 2002). Le *constructivisme* : Observateur, phénomène observé et processus de l'observation forment un tout. Dans ce cas, les individus sont pris dans un paradoxe, c'est à dire, ils ne savent pas si ce qui ils voient est valide, ni s'ils peuvent en savoir (Von Foerster, Von Glassersfeld, Watzlawick, cité par Rubio, 2002). La *corrélation* : il n'existe pas des causes uniques ou linéaires, ni le temps flue comme nous le ressentons. Il semble avoir plus une corrélation, une apparition des phénomènes qui sont difficiles à déterminer les plus importantes. La causalité, au lieu d'être une chaîne d'évènements est une figure complexe, où des effets et causes sont entrelacées (Bohm, cité par Rubio, 2002). *L'inclusion* : le tout est dans la partie qui est dans l'ensemble (Bohm, Kosko, Morin, cité par Rubio, 2002). Il n'y a pas sujet et objet définis. Ils peuvent être compris comme complémentaires, les deux termes font partie de la même unité (Izquierdo, Maturana cités par Rubio, 2002). De ce fait, la réalité est un processus interactif, instable, incertain et que spécifie et produit continuellement sa propre organisation : un processus auto-poïétique (Maturana & Varela, 1980).

La reconnaissance de l'entreprise comme un système complexe renforce la nécessité de répondre aux exigences résultantes du contexte des incohérences et des incertitudes du moment de changement d'époque. Selon Maturana (2001), un des principaux impacts du paradigme complexe dans les entreprises est la nécessité continue de chaque individu reconstruit à soi-même, ainsi que de contribuer avec le renouvellement de son environnement. Ceci exige la capacité des individus de réaliser des accouplements structurels qui leur permettent de se transformer et de transformer des espaces relationnels auxquels ils appartiennent. Nous notons ici une tendance pour que des nouvelles formes d'organisation du travail passent à considérer l'individu comme un sujet complexe. Ceci une véritable possibilité d'intégrer bien-être et avantage concurrentiel d'une organisation. Selon Davel et Vasconcelos (1997, p. 72), « les organisations passent à se rendre compte qu'il n'y a pas une pleine productivité sans la reconnaissance de la subjectivité des travailleurs ».

Les modèles d'organisation qualifiant, organisation apprenante ou organisation-réseau sont des exemples de ce nouveau paradigme organisationnel. La définition de l'« organisation qualifiante » (Thierry & Sauveur, 1993) se réfère à la capacité d'une organisation du travail de répondre à la fois à un triple enjeu : une organisation plus riche en contenu d'activités ; une organisation plus compétitive et une organisation plus éducative. Le cœur de l'idée de ce type d'organisation repose sur les notions d'apprentissage et de compétence. Dans ce sens, le rôle de l'organisation est offert des conditions d'apprentissage et de reconnaissance (par une qualification) des individus. Plutôt que de concentrer l'expertise chez les fondateurs du travail (les ingénieurs et techniciens), les organisations offrent aux salariés un espace de liberté et un grade d'autonomie que les permettent d'utiliser une certaine marge de manœuvre, d'accroître et de transmettre leurs savoir de façon continue. Ainsi, l'essence de ce type d'organisation est : le développement de compétences, la mise en œuvre les compétences potentielles

utiles à l'entreprise, l'acquisition des nouvelles compétences via formation, le changement de fonction et l'autogestion de l'espace de liberté, la traduction des compétences stratégiques (compétences clés) acquises par un individu à un collectif.

La conception de l'organisation apprenante (cf. Senge, 1991 ; Argyris & Schön, 2002) est basée sur la compréhension de l'organisation comme assimilable à un être vivant qui se **sustente d'informations pour adapter son comportement**. Dans cette perspective, le rôle principal de l'organisation est d'utiliser ses compétences, de favoriser l'actualisation des savoirs, les renouveler ou d'en développer de nouvelles pour produire des réponses adaptées aux plusieurs situations de son environnement. Pour réussir à trouver des solutions pour ces problèmes, l'entreprise dépend du réel engagement des salariés avec sa structure. Ils doivent être capables, par l'**accumulation de savoir et savoir-faire, inventer et créer de nouvelles solutions**. Sans l'implication avec l'organisation, les rigidités sont suffisantes pour empêcher le changement. En effet, une organisation apprenante se caractérise par vivre dans le changement permanent. Ainsi, comme dans l'organisation qualifiante, la formation occupe un rôle central dans le développement organisationnel. Il faut noter, que l'apprentissage au niveau organisationnel n'est pas le résultat d'un individu, mais d'un **processus de co-construction, dont le déroulement peut être des nouvelles connaissances pour amener à de nouveaux savoir-faire**. Plutôt que résulter de l'exécution d'une seule tâche, la performance est le produit d'un enchaînement d'opérations à partir d'*inputs* pour finir à des *outputs*. Ces processus sont développeurs de valeur si la composition du flux génère : les actions et leurs interconnexions.

Nous ajoutons encore le modèle d'« organisation en réseau ». Marilyn Ferguson (1980) dans son œuvre « Aquarian Conspiracy », consacre un chapitre à ce phénomène. Elle a remarqué que la puissance inhérente à l'alliance humaine est un fort outil de transformation et de ce fait nous ne pouvons plus penser à l'avenir dans les anciens termes.

Bref, de l'ensemble de ces références dérive l'image d'entreprise comme une *institution de développement du travail bien fait*. De façon synthétique, dans cette perspective, les entreprises sont : des institutions de développement social et donc des systèmes culturels construits par des valeurs, des normes et des croyances que les soutiennent (i). Ces systèmes suivent des principes politiques pour légitimer différents types de règles (ii). Les organisations se auto-reproduisent (iii). Elles sont créées et financées par la société pour concevoir et mener des activités d'intervention pertinentes à leur développement (de la société) (iv). Elles reflètent les caractéristiques fondamentales de l'organisation socio-économique et politique de la société (v). Elles sont constituées de réseaux de relations, internes et externes (vi). Elles intègrent les orientations et les contradictions du modèle de développement national (vii). Elles initient des changements dans leur environnement pertinent, grâce à des innovations indépendantes permises par le travail bien fait.

À partir de l'actuel changement d'époque, nous faisons le constat que la construction de cette image d'entreprise est un cours. Ces constats encourageant nos efforts vers le développement de l'affectivité institutionnelle. Nous pensons donc que cette vision d'entreprise est capable de nous guider dans notre proposition de développement d'un cadre éthique-politique de référence pour qu'une équipe de management puisse prendre conscience de la nécessité de changer et, surtout de prendre la décision d'agir pour favoriser des bonnes rencontres entre les individus et, notamment, pour qu'ils puissent interagir sur les possibilités et limites de réalisation d'un travail bien fait. En effet, il faut favoriser la socialisation pour que les travailleurs apprennent à construire la réalité socialement et la changer quand nécessaire. Ceci passe par la conception de l'entreprise comme institution et, notamment, dont la fonction primordiale est la facilitation de processus de prendre soin du travail, à travers d'un modèle de management « contexte-centrique » (Smircich y Stubbart, 1985) et « dialogique » (Detchessahar, 2009).

Pour qu'on puisse développer la proposition de cette image d'entreprise, nous devons maintenant passer à réflexion sur les rapports entre le changement institutionnel et la construction d'une culture organisationnelle favorable à construction du bien-être et la prévention de la santé.

#### 3.3.1.4. Dimension de management et formation de managers

À notre avis, la perception, la décision et l'action managériales par rapport la prévention de la santé psychique au travail sont produits de la formation des managers, dont la grade des connaissances sont choisis, dans la majorité des cas, selon le propos ou les intérêts d'augmentation du profit des entreprises. D'ailleurs, les concepts d'administration et de mangement sont utilisés, normalement, de manière équivalente dans le quotidien des entreprises. Le manque de distinction entre eux conduit à une faute de clarté sur l'importance de l'activité de management dans la prévention de la santé, par rapport à l'activité d'un administrateur (Mato, Santamaria, Silva & Cheaz, 2001). Le verbe "administrer" (*to manage*) qui provient du terme latin *manus* (main), signifie entraîner un cheval, de manière à pouvoir exécuter certaines tâches à la perfection (Braverman, 1974).

Alors, il nous semble que réfléchir sur la participation de l'activité de management dans la santé au travail implique d'essayer de comprendre comment la formation des managers s'est alliée aux types de « cadres » ou des modes de fonctionnement des entreprises. Dans la majorité des cas, le mode de fonctionnement d'une entreprise est planifié pour atteindre les intérêts du capital industriel et aux impératifs de la rationalisation. Par conséquent, la formation de management est parfois développée pour façonner ce qui est appelé, de façon équivoquée, d'administration. Encore bien qu'actuellement, d'autres approches sont en train d'émerger pour influencer la formation de la nouvelle génération de managers. Réfléchir sur l'activité de management en relation aux types d'entreprise est pertinent pour la santé psychique des travailleurs parce que

pour gérer des équipes, les entreprises contractent des *administrateurs effectifs*, dont la formation n'est pas toujours suffisante et satisfaisant pour favoriser la prévention de la santé au travail. Alors, dans la perspective de la stratégie de l'affectivité institutionnelle qui prend comme objectif la prévention de la santé au travail, une entreprise doit faire une réflexion profonde sur le choix d'une vision de monde qui influence un modèle de management qui donne place au paradigme du travail bien fait et, ensuite d'agir de façon cohérente avec elle.

De façon synthétique, le management fait référence au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des individus en situation de travail. Il s'intéresse principalement à l'histoire du collectif et donc à l'action collective (Jean-Michel, 2003). La gestion concerne plutôt la recherche de bien régler l'interaction entre l'activité fin de l'entreprise et son environnement changeant qui affecte le développement d'elle. Tandis que l'administration se réfère à faire face aux défis de la maîtrise des moyens - différents types de ressources matériaux, de coûts, de qualité, du respect des délais, de la flexibilité, mais aussi de la variété de l'offre (Mato et al., 2001).

Selon Mato et al (2001), la compétition entre les trois visions du monde - mécanique, économique et complexe - génère trois modes de pensée qui impliquent des modèles de formation de managers différents. Par exemple, la génération de managers formée selon la *vision mécanique du monde* n'est pas prête à gérer des talents, mais des « ressources » humaines : « La formation de ces managers ne les porte guère au-delà du premier niveau du *processus de connaissance* - cognition où sont exécutées des tâches simples qui demandent un traitement cognitif, mais sans la compréhension des principes qui fondent de telles tâches » (*ibid.* p. 13). Dans le cadre de la *vision économique*, les managers seront formés comme « capital intellectuel : le *benchmarking* (l'analyse comparative) « sera utilisé comme euphémisme pour camoufler l'apprentissage de l'imitation. Ainsi, la nouvelle génération de managers compétitifs sera prête à gérer différents types de capitaux, mais *le talent pour gérer les talents échouera*. Ces gestionnaires sont généralement formés pour gérer le deuxième niveau du processus de connexion - la métacognition, où ils comprennent la rationalité qui sous-tend les tâches cognitives qu'ils effectuent, mais ne comprennent pas le processus de génération de connaissances lui-même » (*ibid.*). Finalement, dans le cadre de la *vision complexe du monde*, « les managers continueront à être formés en tant que citoyens, qui sont des *talents humains*, avec imagination, intuition, curiosité et motivation, capables de percevoir et de créer au-delà de leurs expériences et connaissances antérieures. Engagés dans leur *formation humaniste*, qui a privilégié le développement de leur talent managérial, les *managers conceptuels* tentent de mobiliser l'intelligence et la créativité (individuelle et collective) des talents humains, de leur organisation et de leur environnement pertinent, autour d'objectifs négociés et sous des cadres de référence construits collectivement et appropriés » (*ibid.*).



À partir de cette compréhension, nous concluons que le développement du management de la santé au travail doit contrarier la formation des *administrateurs effectifs* et valoriser plutôt la formation des *managers conceptuels* qui « englobe la compréhension et la gestion du traitement cognitif, en mettant l'accent sur le troisième niveau - la cognition épistémique<sup>8</sup>, où ils sont amenés à comprendre la nature du processus de connaissance et à gérer sa dynamique, à construire l'organisation qui génère des connaissances et non seulement à apprendre » (*ibid.*) .

Jusqu'à ici, nous avons cherché de montrer que la définition de la notion d'affectivité institutionnelle nécessite de comprendre les connexions entre management et changement institutionnel. Dans ce sens, il faut bien prendre conscience de la liaison existante entre le concept d'administration et la hausse des risques psychosociaux. En outre, pour prévenir les risques, nous devons aussi générer les éléments de référence pour contribuer à faire les liens entre culture organisationnelle, travail et santé au travail. Les écrits en sciences de psychologie du travail et des organisations, ainsi qu'en sciences de gestion sur ce sujet sont rares même s'ils tendent à se développer depuis quelques années (Dextra-Gauthier, 2014 ; Peterson & Wilson, 2002), ce qui place notre recherche dans une problématique naissante. Cette faiblesse académique nous a incités à proposer la notion d'affectivité institutionnelle pour faire ces liens. Il est donc nécessaire de spécifier ce que nous entendons par cela. D'abord, nous avons essayé de favoriser sa compréhension de manière contextualisée et, notamment, à travers les liens entre plusieurs variables organisationnels qui influencent la configuration du monde du travail contemporain (changement d'époque, changement institutionnel, culture d'activité collective, activité de management et formation managériale) et que, par conséquence, influencent aussi la situation de bien-être et de santé au travail. Ceci bien entendu, nous pouvons maintenant proposer un renouvellement de la notion d'affectivité institutionnelle qui représente, certainement, une synthèse représentative de ces connexions. Nous pouvons ensuite travailler sur les leviers de construction affectivité institutionnelle active.

---

<sup>8</sup>Le processus de connaissance nécessite essentiellement trois niveaux de traitement cognitif (Kitchner, 1983). Au premier niveau - cognition : tâches cognitives simples, telles que lire, mémoriser, percevoir, etc. Au deuxième niveau - métacognition : surveillance du processus cognitif qui est maintenant plus complexe, par exemple, comment lire plus vite et plus Complet, etc. Au troisième niveau - cognition épistémique : le plus haut niveau d'effort intellectuel, pour comprendre la nature épistémique des problèmes et la vraie valeur des solutions alternatives. Cela inclut les limites du savoir (certaines choses peuvent être connues, d'autres non), la certitude de savoir (probabilité) et les critères de savoir (on ne peut être satisfait d'une réponse que s'il existe des critères acceptés pour s'appliquer à cette réponse).

### 3.3.1.5. Vers une représentation de l'affectivité institutionnelle

Dans le but de mieux comprendre le rôle joué par la culture organisationnelle (chapitre deux) en matière de santé mentale au travail (chapitre un), nous proposons le modèle théorique intégrateur de l'affectivité institutionnelle, exposant les relations entre la culture organisationnelle, l'action des encadrants et le bien-être psychologique au travail. Nous pensons qu'en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'activité d'encadrement, il est possible d'examiner comment la culture influence la façon dont les managers établissent des conditions de l'organisation du travail et comment leurs pratiques sont subjectivement vécues par les travailleurs. Cette articulation théorique est présentée dans le présent chapitre.

Nous abordons dans notre démarche un double thème concernant cette problématique. D'une part, dans une approche conceptuelle, à travers une revue de littérature qui va puiser dans différentes disciplines connexes, nous tentons de fournir une compréhension de l'affectivité institutionnelle comme une variable structurelle des relations sociales dans l'entreprise pour faire les rapports culture-travail-santé. Notamment, c'est une étude visant à examiner sa pertinence pour enrichir le concept de culture organisationnelle d'Edgar Schein (2009). D'autre part, nécessairement, elle doit aider à dégager des possibilités pour la prévention. Ainsi, elle vise à identifier comment l'encadrement pourrait faciliter la construction d'une affectivité institutionnelle active.

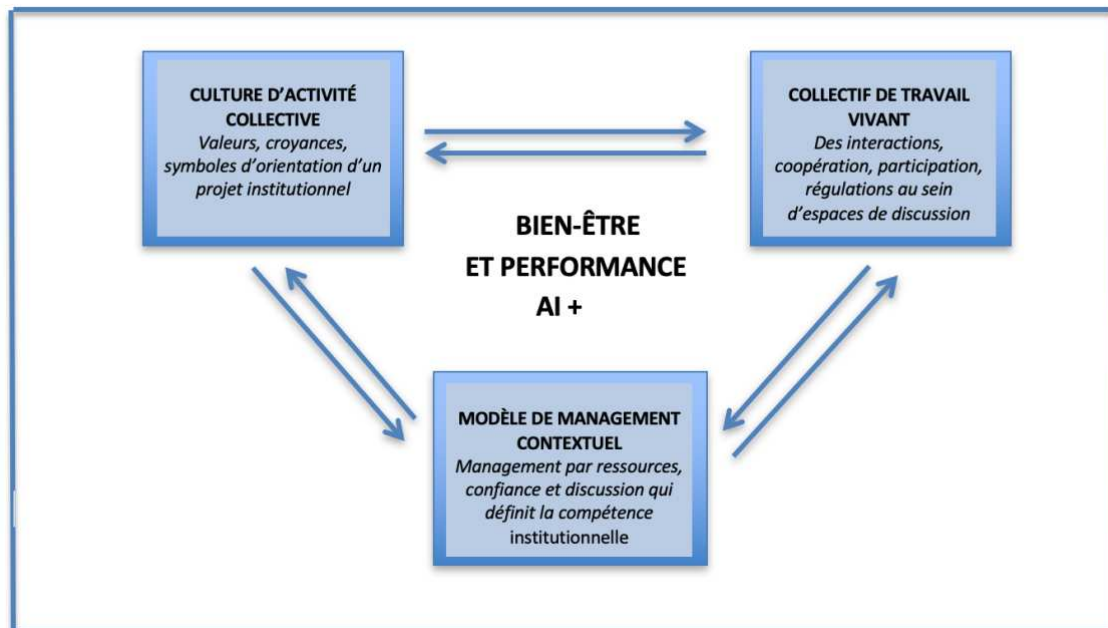
Dans les lignes générales, la notion d'affectivité institutionnelle se réfère à un processus psychosocial de construction et d'appropriation d'un ensemble références culturelles (des croyances, des principes, des normes, des valeurs, des concepts, des méthodes, etc.) qui se matérialisent dans le modèle de management d'une entreprise, dont les conséquences pour les travailleurs peuvent être perçues par des états affectifs de bien-être et résultats d'efficacité ou, à contraire, des états de souffrance et d'inefficacité. Dans cette approche, la culture d'entreprise est véhiculée par les interactions au sein des collectifs, par des relations de pouvoir, des sentiments de confiance, des jeux d'acteurs et des systèmes de coopération et participation dépendants des identités. D'ailleurs, ce jeu social se matérialise au travers d'éléments structurels tels que l'organisation du travail qui est défini par les dirigeants et son équipe d'encadrement.

Dans cette notion d'affectivité institutionnelle, la dynamique de la relation entre le type de culture organisationnelle (individualiste, collective, bureaucratique, etc.) et la configuration de management (centralisateur, participatif, etc.) se reflète au niveau des équipes de travail, influençant l'activité (efficacité/inefficacité) et l'affectivité (bien-être/souffrance) de ses membres. Nous défendons donc que dépendant de la façon comme cette dynamique est perçue et subjectivement vécue par les travailleurs, la culture organisationnelle va jouer un rôle dans le développement et/ou l'aggravation de problèmes de santé dans la main-d'œuvre.

À partir de cette compréhension, la notion d'affectivité institutionnelle doit être définie aussi comme une stratégie de prévention des RPS. **En général, une stratégie signifie le développement d'un plan pour atteindre un objectif ou un résultat spécifique, dont la mise en place de ce plan implique l'utilisation d'une méthodologie.** Ainsi, en tant qu'une stratégie, l'approche de l'affectivité institutionnelle représente un *plan* de construction d'une syntonie entre une *cohérence institutionnelle* et une *cohérence managériale*. Nous défendons que la construction de cette syntonie implique l'existence d'un *cadre institutionnel complexe* (ou éthique-politique) capable d'équilibrer efficacité organisationnelle et bien-être des travailleurs. Cela révèle l'existence d'une *affectivité institutionnelle active* dans l'entreprise. Il y a lieu de noter que le manque de cette syntonie, dans une certaine entreprise, peut révéler la prédominance d'autres types de cadres institutionnels (mécanique et économique), sources de risques psychosociaux, de souffrance et de maladie. Ici, la notion de « cadre institutionnel » implique les connexions de différents « niveaux d'une entreprise » (institutionnel, organisationnel, managérial, collectif, etc.) (Enriquez, 1991). Nous présentons plus de précision sur cette question au chapitre prochain.

Pour mieux comprendre les liens culture-travail-santé portés par cette approche, nous proposons la Figure 3-6, où l'*affectivité institutionnelle active* peut-être représentée schématiquement par un triangle inversé.

Figure 3-6. Triangle de l'affectivité institutionnelle active



L'affectivité institutionnelle active se réfère à un phénomène psychosocial qui émerge dans une entreprise, lorsqu'un ensemble de références relatives à une *culture d'activité collective* sont construites, appropriées et partagées par une communauté composée par différents acteurs d'une entreprise. Ce type de culture est véhiculée par les interactions au sein des espaces de discussion présentant différentes caractéristiques (vertical, horizontal ou transverse), où s'établissent des débats autour de différentes modalités (négociation stratégique, traduction, régulation conjointe, régulation autonome, conception de projets, concertation, expérimentation, etc.) qui participent différents acteurs impliqués (direction et encadrement, manager et son équipe, collectif de travail, partenaires sociaux, tiers externe, etc.). Dans tous les niveaux hiérarchiques, ces espaces se réalisent grâce à un sentiment de confiance partagé et renforcé par des attitudes de coopération et d'entraide qui favorisent la réélaboration de règles et donc l'activité collective, dont les déroulements sont le pouvoir d'agir, le développement de comportements, la construction de l'identité (individuel et collective) et donc le bien-être et la santé au travail. Ainsi, le jeu social éthique-politique, typique d'un mode de fonctionnement vivant d'un collectif de travail, dépend d'éléments structurels du modèle de management : l'ensemble de ressources mises à disposition par des conditions générales de travail, des processus et des technologies de travail (management de ressources), des pratiques managériales qui influencent positivement le développement du collectif de travail (management par confiance et management par discussion).

En bref, une affectivité institutionnelle « active » consiste en processus de production culturelle de collectifs de travail vivants cristallisés au travers des pratiques managériales constructrices d'espaces de discussion. Il s'agit donc des artefacts visibles d'une culture d'activité collective émergente et créent directement un « climat

organisationnel » favorable à conciliation entre performance et bien-être. Au sens large, une affectivité institutionnelle active peut être vue comme une ressource de changement institutionnel pour contribuer avec la crédibilité de l'entreprise et la qualité de vie de la communauté des travailleurs qui la compose.

Par rapport les perspectives de la notion d'affectivité institutionnelle pour l'intervention ergonomique, cette dimension se positionne comme une stratégie de prévention des RPS. Dans cette proposition, les références qui définissent la culture d'activité collective sont capables d'orienter la construction d'un *projet institutionnel – de prévention des RPS* (un type de plan de directeur). L'efficacité de ce projet institutionnel dépende de la *capacité institutionnelle*, qui concerne l'ensemble de ressources organisationnels et managériaux ayant une entreprise pour transformer des simples équipes en collectifs de travail vivants. Cette dite capacité forme donc la base d'un « *management contextuel* » (Smircich & Stubbart, 1985) : des pratiques managériales qui privilégie un effort transdisciplinaire, qui considère la participation de la diversité d'acteurs (internes et externes) de l'entreprise, qui développe la réflexivité sociale, qui assume l'entreprise comme une institution, réalité symbolique socialement construite par les acteurs que la composent. Dans ce sens, le développement de cette capacité institutionnelle est, particulièrement, dépendant du rôle des managers de proximité (de tous les niveaux hiérarchiques) dans la *facilitation* de processus qui favorise l'institutionnalisation d'espaces de discussion sur le travail. D'ailleurs, l'efficacité de la gestion de ce projet institutionnel implique l'existence d'un *modèle institutionnel de management - de la santé au travail*. Ce modèle est en fait une méthodologie pour apporter une cohérence à équipe managérial de l'entreprise. Cette dite méthodologie doit articuler des espaces de discussion pour amener l'ensemble des acteurs à *réfléchir*, à *décider* et à *agir* ensemble. Ces différents moments sont nécessaires au développement des diverses modalités (négociation stratégique, régulations du travail, etc.) dans d'espaces de discussion spécifiques (vertical, horizontal ou transverse). Aussi, ces espaces doivent être construits et appropriés collectivement par les managers et négociés avec tous les autres acteurs internes et externes de l'entreprise.

Dans la tentative de synthétiser la définition *d'affectivité institutionnelle*, nous proposons qu'il s'agit d'un phénomène psychosocial qui implique des processus cumulatifs dans la culture organisationnelle (valeurs, croyances, paradigmes, sentiments, attitudes et comportements, etc.), résultants des interactions sociales qui se matérialisent dans le mode de fonctionnement des collectifs de travail (des relations de pouvoir, des jeux d'acteurs, système de coopération, réélaboration de règles, etc.). Ce jeu social se cristallise à travers d'éléments structurels d'une entreprise (conditions générales de travail, organigramme, système de management, processus techniques, etc.) qui influencent positivement ou négativement l'activité collective, laquelle a des effets sur le bien-être et la santé au travail.

Une affectivité institutionnelle active est plutôt un processus de transmission, des perceptions, des connaissances et des productions par les acteurs sociaux d'une entreprise donnée, cristallisé au travers des pratiques managériales constructrices des espaces de

discussion, ainsi qu'au travers des attitudes d'engagement dans ces espaces, avec des comportements coopératifs chez ces acteurs. Aussi, ces interactions sont accompagnées par des expériences subjectives enrichissantes, de performances et des états affectifs de bien-être qui résultent de l'impact des « règles du jeu » de l'entreprise sur la qualité des relations de travail. Sur le fond de ces ressentis et de ces expressions, il se construit une vie psychique propre au lieu social, un « climat » de réalisation caractéristique d'une manière de penser, de décider et d'agir ensemble qui forme et modifie, historiquement, leurs conditions de travail et leurs relations avec le monde du travail. Ce climat organisationnel affectif, éthique et politique favorise la conciliation entre performance et bien-être.

Bref, avec sa dimension « affective », l'affectivité institutionnelle représente une préoccupation avec la (re) introduction d'une éthique dans l'entreprise et sa dimension « institutionnelle » correspond le souci de restaurer la politique empoisonnée par la gestion d'entreprises contemporaines. À partir de cette proposition nous espérons contribuer avec des efforts de construction d'une nouvelle base de développement durable pour les entreprises et de développement humain pour les sociétés.

Fondamentalement, c'est l'approche de l'affectivité institutionnelle, dont les conditions d'émergence de sa situation active, nous précisons dans la prochaine sous-section.

### 3.3.2. Les leviers d'une affectivité institutionnelle active

Nous pensons que pour bien développer la prévention de la santé au travail, il faut chercher à comprendre quelle est la situation de l'affectivité institutionnelle prédominante dans une entreprise. Ayant pour but d'apporter notre contribution par un diagnostic organisationnel, dans cette sous-section nous nous attellerons donc à la description de la situation active.

Pour commencer, nous devons préciser les deux principaux leviers de l'affectivité institutionnelle active. Pour cela, nous nous attarderons sur l'importance et l'utilité du référentiel théorique et méthodologique que nous avons choisi pour construire les fondements de l'affectivité institutionnelle (chapitre deux). Ainsi, nous nous appuyons sur les ressources théoriques constituées à la fois par la psychologie du travail et des organisations et par les sciences de gestion, dans le champ de la santé mentale au travail. Notamment, nous essayons d'enrichir le concept de culture organisationnelle (Schein, 2001, 2009) avec la notion d'activité collective (Caroly, 2010). La notion d'espaces de discussion (Detcheassahar, 2009) est aussi essentielle pour saisir le rôle d'une équipe de management dans la construction de cette culture. Nous complétons ces ressources théoriques avec d'autres approches des sciences du travail comme la sociologie du travail (Crozier & Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1988 ; Sansaulieu, 1997) et la psychosociologie du travail (Enriquez, 1991 ; Lhuilier, 2014).

Pour que l'affectivité institutionnelle devienne une ressource de prévention des risques psychosociaux, il est nécessaire de traiter les deux enjeux essentiels qui correspondent aux deux composants qui contribuent à sa définition. Le premier élément se réfère au contenu de la culture d'activité collective, à travers lequel nous démontrons comment le concept de culture organisationnelle a été enrichi pour favoriser ses relations avec le travail et la santé psychique au travail. Notamment, nous présentons une proposition sur la façon dont nous pourrions mesurer les rapports entre culture d'activité collective et santé au travail. Le grand enjeu de ce premier facteur de l'affectivité institutionnelle est de favoriser une compréhension du rôle joué par ce type de culture dans la construction d'une cohérence institutionnelle.

Il y a lieu de noter que ce facteur se concentre davantage sur le concept de culture et moins sur celui de de management. Ainsi, le second composant de l'affectivité institutionnelle concerne le rôle de l'activité de management dans la facilitation de processus de construction d'une culture d'activité collective. En effet, le leadership du manager joue un rôle important dans l'histoire de l'action collective qui crée le contenu culturel particulier qu'il assume. Dans ce sens, les catégories de contenu de la culture d'activité collective qui seront analysées sont également des catégories de contenu qui existent dans l'esprit du manager. « Tout leader doit être très conscient de ses propres hypothèses dans chacun des domaines de contenu de la culture organisationnelle » (Schein, 2009, p. 80). Quant au deuxième élément de l'affectivité institutionnelle, il s'agit donc d'une proposition de la construction collective d'un modèle conceptuel pour le changement institutionnel géré, dont le but est de chercher la mise en œuvre de processus de construction d'une culture d'activité collective.

En résumé, cette sous-section est organisée en trois parties. D'abord, nous présentons le contenu de la culture d'activité collective. Ensuite, le focus est fait sur l'activité de management en tant qu'outil de facilitation de production culturelle de l'activité collective, gestionnaire de l'affectivité institutionnelle. Un fait crucial que nous observons dans cette analyse est la façon dont l'efficacité d'une organisation peut évoluer à mesure que le bien-être au travail augmente.

### 3.3.2.1. Le rôle d'une culture d'activité collective dans la construction d'une cohérence institutionnelle : des références culturelles soutenant un projet institutionnel de prévention

Tout d'abord, nous devons nous préoccuper de montrer comment nous avons enrichi le modèle de Schein (2001, 2009) et, pour cela, nous devons exposer comment penser la structure et le fonctionnement d'une culture d'activité collective. Il y a lieu de noter que telle proposition ne peut être considérée comme le seul mode de fonctionnement d'une entreprise capable de favoriser la combinaison entre bien-être et efficacité organisationnelle. En réalité, elle représente tout simplement une base conceptuelle pour soutenir les efforts des acteurs sociaux de la santé au travail dans la construction d'une

cohérence institutionnelle basée sur une politique des affects » (Clot, 2016). Cela implique la construction d'un « *projet institutionnel* – de prévention de la santé au travail, avec la participation de tous les acteurs sociaux.

Pour réaliser cette proposition, il nous a fallu faire une réévaluation du cadre théorique et méthodologique de la culture organisationnelle, dans le prisme des relations entre activité et affectivité (chapitre deux). Nous n'avons pas l'intention de rompre avec les antécédents du concept de culture organisationnelle, mais de le revisiter pour l'enrichir avec le concept d'« activité collective » (Caroly, 2010).

Ainsi, le premier élément de l'affectivité institutionnelle concerne une proposition de faire les rapports entre culture organisationnelle et santé au travail. D'une manière générale, le concept de culture implique toutes les facettes d'un certain groupe (Schein, 2001). Par conséquent, son contenu est, en principe, infini et vaste. Cependant, nous avons besoin de catégories d'analyse pour développer notre proposition du contenu de ce classement culturelle et, ici, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Caroly (2010, 2012) pour développer un ensemble de dimensions qui sont davantage susceptibles d'être utiles et capables de donner quelque sens conceptuel à notre proposition.

Dans cette sous-section, nous définirons alors la notion de culture d'activité collective et montrerons sa relation avec le leadership du management. Ce choix est important parce que « la culture est un phénomène dynamique qui nous entoure à toute heure, constamment exercé et créé par nos interactions avec les autres et façonné par le comportement de leadership, et un ensemble de structures, de routines et de normes qui guident et restreignent le comportement » (Schein, 2009, p. 2). Nous observons que chez Schein les processus de création et de gestion de la culture sont l'essence de l'activité de management, c'est-à-dire que le leadership du management et la culture sont les deux faces d'une même médaille. Certes, nous sommes d'accord pour dire que le management joue un rôle central dans la construction de la culture. Mais nous ne pouvons pas négliger la force des communautés de professionnels dans ce processus (Sansaulieu, 1997), les mouvements de production culturelle du métier, à partir de la réélaboration de règles (Clot, 2008 ; Caroly, 2010). Malgré le fait que Schein avait mentionné le rôle joué par les sous-cultures dans la construction de cultures professionnelles, il ne fait pas mention des différences entre tâche et activité, entre travail collectif et collectif de travail. En outre, dans sa théorie, la notion de « profession » n'apporte pas le sens de « métier » en tant qu'une dimension porteuse de ressources pour la santé au travail, comme cela est proposé par la clinique de l'activité (*ibid.*). Finalement, la reconnaissance de l'importance de ces productions culturelles professionnelles sont prises comme des outils capables de favoriser surtout le développement organisationnel, dans le sens de l'augmentation de la performance de production et d'évolution économique de l'entreprise.

L'activité de management est traitée ici, lors de la description de la culture de l'activité collective et les questions sur le management sont mises en évidence, bien que l'objectif de cette sous-section soit de mettre en relation l'activité collective, la culture organisationnelle et la santé au travail pour rendre compte d'une explication de ce qu'est une « culture d'activité collective ».



### 3.3.2.1.1. Une proposition de construction des rapports entre culture organisationnelle et santé : vers une représentation d'une culture d'activité collective

Le premier élément de l'affectivité institutionnelle concerne alors le contenu de la culture de l'activité collective. Dans cette sous-section, nous présentons les fondements de la notion complexe de la culture d'activité collective que nous essayons de développer, ainsi que les ressources théoriques mobilisées pour une telle finalité.

Nous nous appuyons sur le concept de culture organisationnelle (Schein, 1989, 2001, 2004, 2009), avec les contributions de la théorie de valeurs concourantes de la culture organisationnel (Quinn & Rohrbaug, 1983). Pour pointer ses rapports avec la santé au travail, nous nous appuyons sur les ressources théoriques portées par la clinique de l'activité (Caroly, 2010 ; Clot, 2008).

Dans le texte ci-dessous, nous proposons donc un *dessin* de ce qu'est la culture d'activité collective. En effet, il s'agit d'un aperçu de cette culture comme une structure pour soutenir le développement de processus de construction de l'activité collective. Ainsi, nous indiquons quelques éléments qui, selon nous, pourraient être utiles pour identifier les niveaux d'artefacts, de valeurs et d'hypothèses relatifs à cette structure. Nous disons « dessin » car, du point de vue méthodologique, il n'est pas vraiment possible d'affirmer que notre proposition rend compte de la réalité concrète et entière de ce qui représente une culture organisationnelle du type collective. En effet, décrire vraiment une culture complète est probablement impossible et nous avons donc en tête de décrire uniquement ce que la littérature nous permet de déduire sur le fonctionnement d'une culture d'activité collective. Il y a lieu de noter que pour approcher une forme plus approfondie sur cette question, il faut chercher à savoir comment les choses se passent, concrètement, sur le terrain. Dans la partie méthodologique de cette thèse, nous présenterons un rapport objectif des résultats de nos recherches sur le terrain, en espérant fournir plus d'informations.

Il y a lieu de noter que chercher à comprendre la culture d'activité collective nécessite de bien connaître la notion de l'activité collective (Caroly, 2010). Pour cela, il faut distinguer le travail collectif du collectif de travail et surtout comprendre leurs interactions. En effet, les recherches de Caroly (2010), montrent que l'analyse ergonomique permet de déterminer de nombreux cas de modes possibles de l'activité collective « selon la diversité d'élaboration du collectif et les différentes formes du travail collectif » (*ibid.*, p. 106). L'activité collective, que nous prenons comme référence dans notre étude, concerne donc le travail collectif associé avec un collectif de travail, car selon l'auteur, c'est ce couplage qui permet la construction des compétences individuelles, le développement du collectif de travail, contribuant dans certaines conditions à la santé au travail : « Lorsque l'activité collective traduit une combinaison du travail collectif et du collectif de travail, j'ai remarqué dans mes travaux de recherche, qu'elle offre dans les situations critiques des moyens de préservation de la santé individuelle par un développement des compétences et une possibilité d'enrichir la vitalité du collectif de travail par des régulations à trois niveaux : un travail collectif évoluant vers plus de

collaboration et coopération, une réorganisation du travail, un développement du collectif de travail » (*ibid.*, p. 107).

Ainsi, nous voudrions insister sur le fait que l'activité collective, en contribuant à la préservation de la santé individuelle et le développement de la vitalité du collectif de travail, peut favoriser la construction d'une culture de l'activité collective. Nous essayons donc de montrer comment nous avons pu enrichir la culture organisationnelle, à partir de la notion de l'activité collective. Pour cela, nous trouvons nécessaire d'en donner plus de précisions.

### **L'enrichissement de la culture organisationnelle à travers la notion d'activité collective**

Nous allons présenter ici, avec un peu plus de détails, le modèle de Caroly pour montrer plus précisément des enjeux d'activités collectives pour la santé.

Ce modèle de l'activité collective va d'abord distinguer le travail collectif du collectif de travail. Nous présentons donc rapidement ce que sont le travail collectif et le collectif de travail.

Le travail collectif est la façon conjointe de travailler sur un objet commun de travail, avec des objectifs partagés, favorisant des résultats d'efficacité, de développement de compétences et de santé : « Le travail collectif est défini comme un processus de répartition des tâches, d'échanges de savoirs, d'élaborations de règles collectivement admises, qui constituent autant de composantes collectives de la construction et de la mise en œuvre des régulations des situations critiques. Ces régulations collectives visent soit un but de gestion de la production, de fiabilité des systèmes, et/ou un but d'efficacité, de construction des compétences et de maintien de la santé » (Caroly, 2010. p. 266).

L'auteur ajoute qu'il y a différentes formes de travail collectif qui concernent la manière de travailler ensemble, de coopérer, de collaborer, de s'entraider. Ces formes de travail collectif varient donc selon les buts poursuivis et selon la temporalité de ces buts. Il y a lieu de noter que la coopération est généralement utilisée par les ergonomes pour décrire le travail collectif. La coopération est à la fois comprise comme le résultat de la synergie des membres d'une équipe ou différemment, le résultat des contributions singulières dans la poursuite d'un but partagé (Anzieu, 1971). Dans ce sens, elle est définie aussi comme ressource centrale pour la construction du collectif (Lhuillier ; Litim, 2010). Pour Caroly (2010), la coopération est même l'indicateur le plus expressif de l'« activité collective ». Bien entendu, elle est vraiment quelque chose de très précis : deux opérateurs qui participent à un même but dans une temporalité immédiate. En outre, elle dépend des conditions de coordination et de concertation (Caroly, 2002).

Mais au-delà de la coopération, Caroly (2010) montre qu'il existe d'autres formes possibles de travail collectif : la coactivité, la coaction, la collaboration et l'aide ou l'entraide. De façon synthétique, la coactivité concerne l'intégration des actions des travailleurs qui ont des tâches et des buts différents. La distinction entre la coactivité et la coaction, c'est que le but commun pour cette dernière est à beaucoup plus court terme,

par rapport à la première où il est à très long terme. La collaboration fait référence à l'articulation des actions des travailleurs avec un but commun. L'aide, ou l'entraide, concerne l'action de seconder quelqu'un dans ses fonctions ou de travailler à sa place. L'importance de distinguer ces formes de travail collectif se joue dans le fait que, plus ces formes de travail collectif sont disponibles dans le collectif de travail, plus elles seront adaptées à la situation. En effet, lorsque les formes de travail collectif évoluent de la coactivité à l'entraide, l'activité collective peut être plus efficace. À travers ces travaux, l'auteur fait le constat que le travail est généralement réalisé en coactivité et rarement en coopération. Les individus ont du mal à travailler par l'entraide. D'ailleurs, plus on évolue vers une certaine efficacité du travail collectif, plus son évolution se fait vers la coopération et des travaux collectifs qui vont correspondre à l'aide ou l'entraide.

En outre, le travail collectif couvre deux grandes fonctions : la régulation de la production (répartir les tâches, négocier les contraintes) et la régulation de l'efficacité (l'énergie prise dans la réalisation du travail, régulation de la charge de travail, régulation des efforts). Lorsque le travail collectif développe cette double fonction, il va pouvoir agir comme une source de prévention de la santé. En revanche, lorsque « le travail collectif ne remplit pas ses fonctions, il peut être négatif pour ses membres. L'absence de répartition des efforts ou le manque de mise en commun des connaissances dans le travail collectif apparaît comme un facteur défavorable pour la santé de l'individu » (*ibid.* p.269). Pour que le travail collectif ait ses doubles fonctions – l'efficacité et l'efficacité – certaines conditions sont à réunir, par rapport aux événements inattendus du réel et en relation avec les risques liés aux écarts nécessaires vis-à-vis des prescriptions.

D'abord, la coopération nécessite de la coordination et de la concertation. Celle-ci est un élément essentiel pour confronter et ajuster les points de vue ou négocier des perspectives ou des choix (De la Garza, 1998). La coordination « implique un ordonnancement de comportements, d'actions et/ou de décisions, qui se fait en termes d'unités temporelles » (*ibid.* p. 24). La coopération exige de la coordination dans l'action. Et c'est généralement en réalisant l'expérience collectivement que l'action arrive à se coordonner. Puisque la concertation n'a pas lieu dans l'action, mais en dehors, cela signifie que la discussion pour ajuster la négociation des perspectives des critères de qualité du travail est préalable à l'action. D'autres conditions semblent tout aussi importantes pour favoriser le travail collectif : la stabilité de l'équipe et la diversité des âges et des expériences, des marges de manœuvre laissées par l'organisation, les outils cognitifs (Caroly, 2010), facilitant les activités

« métafonctionnelles collectives » (Falzon *et al.*, 1997).

Le travail collectif ne renvoie pas à l'activité collective, s'il n'est pas combiné avec le collectif de travail. D'autre part, celui-ci devient « une ressource pour la santé quand il permet véritablement la mise en œuvre d'une activité collective et dès lors qu'il s'inscrit dans un travail collectif » (Caroly, 2012, p. 279). Alors, la définition de l'activité collective implique aussi de bien comprendre le collectif de travail. Il s'agit de la manière de travailler ensemble et comme il y a plusieurs frontières, il faut bien distinguer le collectif de l'équipe et du groupe.

Avant tout, la notion de groupe trouve son origine dans la psychologie sociale (Lewin, 1948), avec la participation aussi de la psychanalyse (Anzieu, Martin, 1990 ; Kaes, 1993 ; Bion, 2003). Dans celle-ci on retrouve l'étude des groupes restreints comme processus thérapeutique, mettant l'accent sur les processus inconscients du groupe et les problèmes posés pour sa dynamique dans l'affirmation de soi : illusion groupale (Anzieu, 1981), transfert horizontal, phénomène de bouc émissaire (Kaes, 1999), leadership, parmi d'autres. En effet, pour la psychologie sociale, un groupe est constitué par des personnes qui s'assemblent volontairement et dont la taille est limitée (Anzieu, Martin, 1990). Aussi, il se caractérise par les rapports sociaux entre ses membres (Lewin, 1935). Un groupe n'existe qu'en tant que tel si non quand, en produisant quelque chose, il transforme les relations entre les sujets à partir de circonstances telles que la pression externe ou un fort compromis entre les membres. Ainsi, il exerce une fonction dans la construction de consciences critiques et d'identités individuelles et collectives (Lane, 2004). Les possibilités pour transformer les conditions de travail contraintes nécessitent donc de comprendre le groupe dialectiquement, à partir de son histoire, de ses ressources et limites, en faisant attention aux déterminations sociales auxquelles il est soumis.

Dans ses origines étymologiques scandinave (*skip* : bateau) et française (*équipage*) (Cunha, 1986 ; Gonzalez, 1996), le mot équipe fait référence à un type de relation entre les individus qui s'installe pour achever un but commun. Certes, l'équipe est surtout une unité formée pour s'engager dans des rapports de performance d'activité qui cherche des résultats organisationnels effectifs (Duhá, Seminotte, 2006), cependant, elle doit aussi être vue comme un espace d'action réflexive. Ce qui est en jeu ici est le « si » chez les membres des équipes par rapport à leurs questionnements sur les logiques prescrites, soit en tant que sujets soit comme collectif. Il est intéressant de noter que dans notre révision de plusieurs théories sur le développement d'équipe (Marx, 1982 ; Parker, 1995 ; Katzenbach, 1994 ; Katzenbach & Smith, 2001 ; Senge, 1998 ; Schein, 2008 ; Nonaka & Takeuchi, 1997), nous n'avons pas trouvé la question de l'importance d'un espace d'action réflexive dans l'équipe. Il y a Moscovici (2005, p. 5), qui approche le plus de cette question. L'auteur affirme que la formation d'une équipe passe, nécessairement, par « un processus d'auto-examen et d'évaluation continue, en cercles récurrents de perception des faits, de diagnose, de planification d'action, de pratique/implémentation, de résolution de problèmes et d'évaluation ». Cependant, ce concept ne recouvre pas l'espace de questionnement sur les conflits de buts et les exigences des tâches, tel que pris par Clot (2008). D'où l'importance des travaux de Caroly (2002, 2010) qui comportent la préoccupation de la discussion sur les critères de la qualité de travail dans les équipes et leurs impacts sur la santé. Pour Caroly (2010), la définition de l'équipe surpasse donc la simple vision du groupe comme un ensemble de personnes qui entretiennent des rapports sociaux. Ce n'est pas parce que les individus se trouvent dans une situation de coprésence dans un groupe de travail qu'il y a une équipe. C'est pourquoi l'auteur utilise le terme « travail collectif » pour expliquer cette situation. En effet, pour que l'on ait un travail collectif il faut que les membres d'une équipe régulent les exigences du travail ensemble et dans le même sens. Inopportunément, parfois, les travailleurs sont forcés à rester au niveau des stratégies de régulations individuelles, car les conditions de travail et les moyens de travailler de l'équipe ne

permettent pas des régulations collectives (*ibid.*). Nous voyons ici toute l'importance de l'ouverture des espaces de discussion sur le travail (Clot, 2008, Caroly, 2010 ; Detchessahar, 2011) pour favoriser un temps de réflexion qui est aussi nécessaire à la construction d'un collectif de travail. Malheureusement, certaines institutions s'abstiennent d'utiliser certaines ressources, et de façon consciente, pour éviter la prise de conscience collective, car cela est considéré comme perturbateur pour la production (Aubert & Pagès, 1989 ; Buscatto, Loriol & Weller, 2008 ; Hanique, 2008 ; Pagès, Bonetti, de Gaulejac & Descendre, 1979).

Caroly (2010) explique qu'une équipe de travail ne forme pas forcément un collectif de travail (groupe d'appartenance) : « L'équipe est structurée par des prescriptions plus ou moins précises qui définissent la tâche collective, les objets et les conditions de l'activité. L'équipe est un groupe de sujets appartenant à un ou plusieurs métiers, ayant des prescriptions, une tâche commune, des buts communs et des moyens partagés. » (Caroly, 2010, p. 98). Pour le fonctionnement d'une équipe comme collectif de travail il faut d'abord que cette équipe développe un travail collectif, c'est-à-dire, qu'elle accroisse un rapport à l'action : redéfinition de l'objectif de travail partagé, réorganisation du travail à faire, etc. Ensuite, il faut que cette équipe fasse attention aux relations interpersonnelles, notamment centrées sur la discussion des activités des uns et des autres, en fonction de l'individu lui-même (Wisner, 1993). De l'excellence du mode de fonctionnement du collectif de travail peut dépendre le dépassement des difficultés individuelles. Dans ce sens, Caroly (2010, p. 98) défend que : « Il y a collectif de travail lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles » (Cru, 1988, p. 44), leurs propres règles d'action et les règles du métier. Le collectif de travail se constitue dans et par une activité collective de production de règles. Cette activité correspond à un ensemble de buts autres que ceux définis par la tâche. Ces buts sont plus personnels aux opérateurs et concernent leur propre santé (Pueyo, Gaudart, 2000), leur sécurité (de la Garza, 1995) ou la gestion de leurs systèmes d'activité (Curie, Hajjar, 1990a). La résolution des conflits propres aux différents métiers, à travers la construction des genres, est inhérent au processus de formation d'un collectif de travail (Clot, 1999). Ainsi, le collectif de travail relève d'une construction collective : « groupe d'appartenance », « règles de métiers » (Cru, 1995), « genre professionnel » (Clot, 1999). En bref, le collectif de travail ce n'est pas le groupe (un ensemble de personnes), ce n'est pas non plus l'équipe (prescription, tâche collective), ni le réseau (compétences diverses circonstancielles). Il s'agit plutôt d'un collectif qui va partager un certain nombre de règles communes et de manières d'être ensemble dans le travail, mais qui va poursuivre aussi des objectifs de santé.

Le collectif de travail a aussi une double fonction (Caroly, 2010) : il souscrit le développement du pouvoir d'agir, c'est-à-dire qu'il permet la liberté à chacun pour développer son activité individuelle, en même temps qu'il donne des critères sur ce qu'est le travail bien fait. Ces critères orientent l'individu dans la réalisation de son travail de façon à ce que cela n'entre pas en contradiction avec sa conception et ses valeurs. D'ailleurs, il y a l'objectif de contribuer à la santé de tous les professionnels qui constituent le collectif.

Pour que le collectif assure à la fois le développement du pouvoir d'agir et la préservation de la santé de chacun, l'auteur propose qu'il soit nécessaire de respecter certaines conditions, car parfois un collectif peut être négatif. C'est quand il tient compte du pouvoir d'agir mais pas de la santé. Ou vice versa. Dans ce sens, Dejours (1988) a noté les possibles aspects délétères du collectif de travail dans la création de défenses et de stratégies collectives, empêchant que les individus restent en contact avec les risques réels du travail. Caroly (2010) a donc indiqué les possibilités pour un collectif de travail de pousser plus loin les limites individuelles des travailleurs et d'affirmer le dépassement de soi en prenant des risques professionnels : « Dans le sport, par exemple, il arrive qu'un danseur danse avec une entorse à la main ou une blessure au pied pour le bien fondé du collectif de danseurs (Sorignet, 2006). Dans un collectif de cadres, chacun s'autorise à envoyer des courriels tardivement le soir, les valeurs de performance reposant sur l'effacement des frontières entre le travail et le hors travail. Pour lutter contre la peur, les policiers font l'usage d'alcool comme une façon collective de lâcher prise et d'oublier les émotions. » (Caroly, 2010, p. 106). Pour l'auteur, « le collectif de travail semble donc une ressource pour la santé quand il permet véritablement la mise en œuvre d'une activité collective et dès lors qu'il s'inscrit dans un travail collectif » (*ibid.*). Il faut que le collectif de travail ait du temps pour construire des règles de métier (règles sociales, règles langagières, règles techniques, règles éthiques). Il faut aussi qu'il permette la reconnaissance des compétences des uns et des autres et, également, les relations d'échanges basées sur la confiance.

À présent que nous avons décrit le travail collectif et le collectif de travail, nous pouvons présenter comment l'auteur définit l'activité collective : « L'activité collective est à envisager comme une "interface", un "modérateur", un "système de régulation" entre travail collectif et collectif de travail, intégrant la dimension historique de l'activité et prenant en considération le corps et le rapport aux objets » (*ibid.* p. 108). À quoi cela sert-il, quelles sont les fonctions de l'activité collective ? Tout d'abord, elle permet une activité réflexive à la fois sur le travail collectif et sur le collectif de travail. C'est grâce à ces possibilités de réflexion qu'elle peut développer deux grandes fonctions : la construction de compétences et l'enrichissement de la vitalité du collectif de travail.

D'une part, lorsque les individus ont la possibilité de réaliser une activité « méta-réflexive » (*ibid.*) du travail collectif (la capacité de se regarder lorsqu'ils sont en train de faire un travail collectif et de réélaborer des règles), ils ont la possibilité de se regarder au cours des régulations collectives et, plus ils ont ces possibilités, plus l'activité collective contribue à enrichir le collectif et à renforcer le développement des compétences. Ainsi, l'activité collective a pour fonction, d'autre part, de développer du collectif de travail. Elle implique donc également une réflexion sur le collectif de travail. Notamment, sur les manières de travailler ensemble, sur le processus d'institutionnalisation des valeurs, des règles de métier, entre autres. En effet, l'activité collective va devenir source de santé au travail lorsqu'elle a pour condition d'intégrer du travail collectif et du collectif de travail, de développer donc ces deux fonctions ci-dessus. En fait, la réélaboration des règles renforce le travail collectif et celui-ci devenant plus fort dans la situation, dans l'action, va pousser la vitalité du collectif de travail.

L'auteur remarque l'importance de bien comprendre que la réélaboration collective des règles est à la base de la vitalité du collectif de travail. Et nous trouvons dans cette dimension la grande force de la proposition de l'activité collective pour enrichir le concept de culture organisationnelle et notamment pour favoriser la construction d'une culture organisationnelle bénéfique, c'est-à-dire, centrée sur des valeurs humaines et des règles de métier capables d'influencer des pratiques éthique-politiques dans l'entreprise. En effet, cette vitalité du collectif de travail empêche que les membres du collectif restent isolés face à la diversité des contraintes et des contradictions du travail prescrit. Dans ce sens, le collectif de travail devient plus vivant, lorsqu'il favorise l'augmentation de la cohésion entre les individus par des règles du métier, quand il favorise le développement de compétences, la confiance et la reconnaissance mutuelles. Ainsi, en développant ces fonctions, le collectif devient une ressource pour la santé et, du même temps, il permet de développer du travail collectif. La vitalité du collectif résulte alors de la réélaboration des règles qui représente le passage du travail collectif au collectif de travail.

Cette vitalité du collectif de travail, favorisant des conditions de pratiques éthique-politiques, protège alors la santé psychique au travail. Et c'est grâce à la « fonction psychologique du travail » (Clot, 2008). En effet, soutenue par une politique visant à prendre soin du travail, l'activité collective va donner des manières de définir les critères du travail bien fait et va donner donc plus de pouvoir d'agir. Du même temps, elle favorise le développement identitaire individuel et collectif. En conséquence, l'individu jouissant d'une bonne santé pourra participer plus activement au développement du collectif, contribuant à entretenir les genres et les styles. Nous pouvons prendre comme exemple le registre suivant, issu des travaux de Caroly (2010) : un monsieur fait une réclamation (il n'a pas reçu un journal qu'il espérait) au guichet et la guichetière va ranger des lettres mal rangées, afin de prévenir des problèmes pour le facteur mais également pour l'équipe et le collectif de guichetiers.

Certes, la réélaboration de règles dans l'activité collective va lui permettre de devenir source de santé individuelle et de développement des compétences. Mais pour cela, plusieurs conditions sont à réunir : « des espaces de délibération sur les règles », « une conception de l'organisation collective du travail par l'encadrement », « un environnement capacitant » et un « processus d'innovation dans l'entreprise reposant sur l'intégration des logiques d'amélioration de la production et de la production et de prévention de la santé/sécurité » (*ibid.* p. 109). À notre avis, chacun de ces facteurs concerne de près ou de loin la culture organisationnelle et l'activité de management de proximité dans le quotidien de l'activité.

Il nous semble donc que le développement de l'activité collective telle qu'elle est proposée par Caroly implique l'utilisation d'une culture organisationnelle ancrée sur des valeurs humaines et des normes de développement du métier capables de renforcer un mode d'organisation du travail favorable à la construction d'espaces de discussion sur le travail et, notamment, visant la réélaboration de règles. Nous essayerons de renforcer ce que nous sommes en train de défendre au long de ce mémoire : le lien entre activité collective et culture organisationnelle, comme reconnaissance de la valeur de l'affectivité institutionnelle en tant que référence de pratiques éthiques-politiques dans l'entreprise.

## **Les espaces de discussion condition et résultat d'une culture d'activité collective**

Tout d'abord, il faut rappeler la pensée de Caroly selon laquelle l'activité collective enrichit le collectif de travail, en lui offrant des manières de construire de la vitalité et du collectif de travail. Il nous semble alors que la culture organisationnelle va jouer un rôle dans le développement de l'activité collective, car ce travail collectif et ce collectif de travail vont être plus ou moins développés, selon des artefacts et des valeurs culturelles représentés par des conditions de travail, des modes d'organisation du travail, des symboles organisationnels, ce qui va mener à des configurations distinctes d'activité collective. En effet, selon l'auteur, il peut exister par exemple des dispositions où il y a du travail collectif sans collectif de travail. C'est le cas, issu de ses travaux, d'un centre d'appel (Caroly, 2010), où le collectif peut être mis à mal par le management. Il s'agit d'une situation où la distribution des stylos par le manager à celui qui réalise les meilleures performances représente une source de mal-être. À l'inverse, il peut y avoir d'autres situations où il y a du collectif de travail et où le travail collectif est empêché. C'est, par exemple, le cas de guichetiers, présenté aussi par l'auteur (*ibid.*) : le facteur va faire une observation sur un colis avec des objets de valeur pour avertir le guichetier qu'il a examiné son contenant, alors que les facteurs et les guichetiers ne sont pas autorisés à parler conjointement et, parfois, il existe même une porte blindée pour marquer la limite entre les facteurs et les guichetiers. Dans ce cas, l'activité collective ne va pas être très développée, elle ne va pas poursuivre des objectifs de santé. De là nous comprenons l'importance et l'utilité d'une culture d'activité collective. Nous inférons donc des travaux de l'auteur que l'effective réalisation de la fonction de l'activité collective d'enrichir le collectif de travail va avoir lieu si sa valeur n'est pas déniée par la culture organisationnelle.

En effet, dans un changement d'époque, nous trouvons plusieurs difficultés pour mettre en œuvre le développement des collectifs de travail liés à des cadres institutionnels mécaniques ou économiques qui influencent des pratiques de management défavorables au collectif de travail : l'individualisation et l'habileté de travailler avec des contradictions organisationnelles ; politique de travail du *reporting* basée sur des critères sans rapport avec le travail réel ; des stratégies de certification de qualité sans aucune préoccupation des règles de métier ; mobilités forcées qui favorisent l'affaiblissement des collectifs de travail, etc. Ces états de fait ont pour résultat de mettre « le travail en souffrance » (Clot, 2010) et des individus dépourvus de pouvoir d'agir et donc malheureux et malades.

Caroly (2010) nous dit que si, initialement, l'analyse du travail en ergonomie portait sur l'activité individuelle en distinguant la tâche et l'activité, il s'agit maintenant de concevoir l'analyse du décalage entre la coordination qui renvoie au travail collectif et la coopération qui renvoie au collectif de travail et, ainsi, chercher à mieux identifier leurs complémentarités ou leurs antinomies. Nous pensons qu'il faut faire évoluer les connaissances et, notamment, qu'il est nécessaire de se préoccuper de tenir compte des effets de certains cadres institutionnels, issus du changement d'époque, sur l'évolution des modes d'organisation du travail qui empêchent l'activité collective. Ensuite, Il faut



réfléchir et construire une nouvelle culture organisationnelle qui renforce son développement.

La théorie de l'activité collective développée par Caroly et les résultats de ses recherches nous motivent à conduire notre étude dans la direction des liens entre une culture organisationnelle vers l'activité collective et la santé au travail. Dans ce sens, nous nous rendons compte, à travers ses écrits, que les différents types d'activité collective au sein des collectifs semblent révéler des artefacts, des valeurs et des croyances de cultures organisationnelles qui sont plus ou moins ouvertes au développement de collectifs de travail. Par exemple, une culture organisationnelle centrée sur les valeurs de compétition et d'individualisme bloque l'activité collective et donc les possibilités de prévention : « Tout ce qui vient gêner l'élaboration d'un collectif de travail, telle qu'une organisation centrée sur la compétition de ses membres ou la division du travail, amène à une activité souvent empêchée et à l'impossibilité de faire autrement son travail, au risque parfois d'y laisser sa santé » (Caroly, 2010, p.176.). De là, nous renforçons notre pensée sur le rôle déterminant d'une culture de l'activité collective dans la possibilité de construction de conditions de travail et d'une organisation du travail favorables au développement de la vitalité du collectif de travail. D'autre part, nous pouvons inférer aussi des études de l'auteur que le développement du travail collectif et celui du collectif de travail articulent plusieurs processus concernant les modes de construction d'une culture organisationnelle. En effet, selon Schein (2009), la culture émerge des groupes. À notre avis, lorsque les individus ont des possibilités de réélaborer des règles au sein d'« espaces de discussion » (Detchessahar, 2009) et lorsqu'ils sont donc capables de réfléchir sur leur collectif de travail, l'activité collective va leur permettre de constituer des valeurs communes, des règles de métier, ainsi que des normes sur un point de vue collectif par rapport aux transformations. Les changements institutionnels pourront influencer les évolutions du travail. En effet, nous pensons qu'à ce moment-là des artefacts culturels du travail collectif qui circulent entre les professionnels vont agir sur la construction de croyances et de valeurs de l'activité collective. Ces artefacts sont, par exemple, des objets intermédiaires du travail collectif (le langage commun, un cahier de notes entre infirmières, par exemple), des comportements d'un collectif de travail vivant (des pratiques d'élaboration des règles pour pouvoir faire face à des situations critiques, la reconnaissance mutuelle, etc.). Au fur et à mesure que des croyances et des valeurs de l'activité collective continuent à fonctionner dans l'action, elles se transforment progressivement en « hypothèses » (Schein, 2009) partagées, incontestables. En effet, ce sont « les représentations culturelles qui définissent un mode de sociabilité, un mode de vie au travail, une profession et une communauté humaine qui sont le véritable enjeu de l'action collective » (Sansaulieu, 1997, p. 191). Ainsi, « des valeurs collectives, des normes, des codes, des symboles véhiculent l'organisation profonde de cette réalité humaine qui vise à construire la régularité de ses échanges et de ses modalités de reconnaissance mutuelle dans les exigences du travail » (*ibid.* p. 193). Le changement institutionnel se développe ici, de bas en haut, conduisant à la construction d'une culture de l'activité collective.

Il ressort de ces précisions que l'émergence de l'activité collective implique l'institutionnalisation d'espaces de discussion. D'où nous concluons que l'utilisation d'espaces de discussion par les managers de proximité (de tous les niveaux hiérarchiques) sont en même temps une condition et un résultat de l'utilisation d'une culture d'activité collective. La dialectique entre ces deux dimensions est ainsi posée : Dans quelle mesure l'action des encadrants peut-elle devenir une dimension de médiation, un moyen de développement pour une culture d'activité collective et en même temps comment le développement de ce type de culture peut-il aider au renforcement de l'institutionnalisation d'espaces de discussion par les managers ?

Ces questions interrogent le rôle des cadres dans la construction d'une culture d'activité collective, plus particulièrement sur la manière dont ils vont se saisir des espaces pour développer l'activité collective et réorganiser le travail. Nous allons traiter de ces questions dans la sous-section concernant l'action des encadrants dans la gestion du changement institutionnel (section 3.3.2.2) du présent chapitre.

#### *3.3.2.1.2. Une représentation de culture d'activité collective*

Tout d'abord, notre proposition de définition de la notion de culture de l'activité collective s'inscrit dans une perspective symbolique (chapitre deux). Nous rappelons que dans cette perspective, l'entreprise est une culture (Smircich, 1983). Ainsi, nous représentons la culture de l'activité collective, à partir de la notion d'un ensemble de composants culturels complexes, comme des valeurs et des artefacts collectifs (valeurs de reconnaissance du métier et développement des compétences, coutumes d'échanges des savoirs, habitudes de réélaboration des règles, usages de règles du métier, etc.), construits au cours de l'histoire du collectif de travail en fonction des possibles et des contraintes liés aux modalités du travail collectif collaboratifs et coopératifs.

En outre, la culture de l'activité collective émerge de constructions historiques et sociales entre l'entreprise, les collectifs et les individus. En effet, nous déduisons de notre revue de la littérature (Smircich, 1983 ; Geertz, 1989 ; Robbins, 2005 ; Schein, 2009 ; Valsiner, 2012) que les changements institutionnels, représentant des efforts de combinaison entre performance et bien-être, dépendent de la participation active des collectifs de travail et des acteurs sociaux externes à l'entreprise qui exercent des influences sur eux. De ce point de vue, une culture d'activité collective renvoie à un mode de fonctionnement vivant du collectif qui établit une conscience des positions relatives et les influences mutuelles entre divers acteurs qui articulent et coordonnent un travail collectif pour faire une œuvre commune.

Elle est ainsi le produit de constructions historiques et sociales réciproques au sein des collectifs de travail, mais il faut remarquer que la culture d'activité collective est aussi une condition pour l'émergence de l'activité collective. Il faut nécessairement qu'il existe des valeurs organisationnelles partagées par rapport à l'action de « prendre soin du travail ». Notamment, il faut qu'existe la pratique d'espaces de discussion sur le travail, afin d'apporter une dynamique de vitalité du collectif. Avant tout, ces espaces doivent se

dérouler dans l'action. Cela exige des conditions de travail collectif (stabilité des équipes et diversité des membres, marges de manœuvre) délaissées par l'organisation du travail. Effectivement, nous insistons pour défendre le principe selon lequel ces espaces dialogiques sont à créer comme une valeur essentielle au niveau de la culture organisationnelle et une condition centrale matérialisée au niveau de l'organisation du travail. Ceci veut dire qu'à un moment donné, la réélaboration de règles ne peut se réaliser si les gens n'ont pas le temps de réfléchir, de se concerter dans l'action et de décider ensemble. À notre avis, il est nécessaire que la culture de l'activité collective soit vraiment posée comme une condition organisationnelle pour le développement durable de l'entreprise.

Dans la perspective symbolique, toute culture organisationnelle est constituée d'une dimension objective et d'une autre subjective et toutes les deux sont créées dans les modèles mentaux générés dans la culture sociale (Valsiner, 2012). D'ailleurs, à travers la culture sont produits et institutionnalisés des manières de penser, sentir et agir qui influencent le mode de fonctionnement de l'entreprise (Geertz, 1989 ; Schein, 2009). Dans la logique de la culture de l'activité collective, cela signifie que les valeurs, les croyances et les représentations par rapport à un modèle vivant de fonctionnement du collectif constituent des références, à travers lesquelles ses membres pourront donner du sens à leur réalité de travail. En conséquence, à travers la culture de l'activité collective, des modalités de travail collectif collaboratifs et coopératifs pourront être produits et institutionnalisés, influençant la dynamique de fonctionnement de l'entreprise. La notion de culture de l'activité collective peut donc être comprise comme un système de significations partagées sur la manière de travailler ensemble et donc collectivement acceptées à un moment historique de l'existence du collectif de travail. Ces significations partagées pourront contribuer à la cohésion du collectif et influencer la construction de modèles d'ordre et de cohérence. Nous voyons ici le rôle des « règles de métier » (Caroly, 2010) dans ce processus. En bref, la culture de l'activité collective est une réalité objective, mais elle est aussi un produit humain qui engage des relations réciproques et interdépendantes entre la subjectivité et les facteurs objectifs de l'environnement du travail. Dans cette approche, les idéologies préexistent à la pratique. Il nous semble qu'en même temps que la culture de l'activité collective émerge à travers la réélaboration des règles auprès des espaces de discussion, cette culture influence la création d'un « climat » de vitalité du collectif de travail. À l'instar de Clot (2008), nous imaginons que lorsqu'une culture de l'activité collective s'installe, les individus partageront en effet un sentiment bien singulier : « le sentiment de vivre la même histoire ».

Selon Robbins (2005), l'origine de la culture en tant que variable indépendante qui influence le comportement des employés remonte à la notion d'institutionnalisation. Dans ce sens, le conflit entre l'institué et l'instituant qui fait partie du processus d'institutionnalisation (Louran, 1969) de l'activité collective concerne l'émergence de la culture de l'activité collective. Et nous croyons que la gestion de ce conflit dépend aussi beaucoup de l'activité de l'encadrement. Cela conduit à l'idée que l'individu dépend d'un cadre de travail prescrit par des mécanismes de contrôle, des règles et des programmes de sa culture pour ordonner son propre travail et son comportement. En ce sens, les travaux

de Caroly (2010) sur des activités de service montrent qu'un cadre où il n'y a pas de règles ce n'est pas forcément bon pour la santé. Les travaux où s'est laissé à la discrétion du salarié, il faut évaluer le résultat produit de façon conjointe avec les moyens. En tout cas, les modèles culturels régissent le comportement, donnent un sens aux pensées et canalisent les émotions. La pensée individuelle est donc constituée comme sociale et symbolique, comme des moyens de donner un sens à l'expérience humaine. Lorsqu'un individu entre dans l'entreprise, ces symboles sont, pour la plupart, déjà utilisés. Par conséquent, ils sont établis. Comme il a déjà été dit, les changements institutionnels vont dépendre du niveau d'action des acteurs et des collectifs. Dans ce sens, en plus de porter la nécessité de règles, une culture de l'activité collective implique une réélaboration de règles, parce qu'autrement il n'y aurait plus de vitalité du collectif de travail. Pour qu'il y ait processus de réélaboration il faut aussi qu'il y ait des règles. En revanche, il faut donner des moyens pour que cela se fasse. Trop de règles conduit effectivement à peu d'autonomie, et peut rendre difficile les processus de réélaboration des règles. Mais ce qu'il est aussi important de souligner ce sont les contradictions de règles. À travers la littérature, nous avons fait le constat que le milieu de travail est caractérisé par des contradictions qui sont de plus en plus fortes. Entre produire, aller vite, assurer la qualité, assurer la sécurité, etc. Et nous pensons que cette question pose plus de soucis aujourd'hui que ce problème même de « trop de règles » au niveau du travail prescrit. Quand les règles sont trop nombreuses et trop contraignantes, la question du rôle de l'encadrement devient extrêmement importante. Notamment, la façon dont l'encadrement va parfois tolérer un certain nombre d'ajustements, pour créer un peu des marges de manœuvre et un peu d'autonomie qui vont permettre les régulations collectives. En effet, l'activité de management joue un rôle essentiel dans la construction de la culture.

La culture de l'activité collective s'acquiert et se construit dans les expériences de l'activité collective et donc dans les pratiques quotidiennes d'apprentissage au sein des espaces de discussion et de l'exercice du métier au sein des collectifs de travail. Lors de la réalisation de ces relations, nous observons que la culture de l'activité collective, dans ses dimensions relationnelles et concrètes, renvoie aussi à la notion de « culture de métier » (Cholez, 2001). Ces concepts sont interdépendants. Cependant, il nous semble qu'ils ont des particularités et ne doivent pas donc être confondus.

Dans notre tentative de définir la notion de culture de l'activité collective, nous suggérons qu'elle concerne un système de présomptions basiques sur un mode de travail collectif coopératif, construites ou découvertes, dans un processus de réélaboration de règles et d'apprentissages collectifs pour traiter avec des conflits de critères sur la qualité du travail, ainsi que d'autres problèmes socio-émotionnels des membres du collectif de travail et des soucis d'adaptation avec l'environnement externe. Une fois consolidées, les hypothèses de base de la culture de l'activité collective sont transférées aux autres participants en tant que guides culturels qui orientent les façons de penser, de ressentir et d'agir dans le collectif de travail.

## **Des liens entre culture d'activité collective et culture du métier**

Dans notre proposition, la qualité du rapport basique entre l'individu et l'entreprise est une dimension essentielle pour la construction d'une culture de l'activité collective. Un élément important de la définition de la nature de cette relation est le conflit politique traditionnel entre ceux qui gèrent le travail et ceux qui l'exécutent. En effet, la question de la santé mentale au travail est liée au fait que ces derniers sont empêchés de réfléchir et de décider ensemble par rapport aux situations de travail qui sont objet de conflit de but dans l'action. Généralement, ce sont les cadres qui peuvent entreprendre sa conception : « Le conflit politique entre les gouvernants et les gouvernés existe d'abord dans la pratique du travail subordonné. Et c'est là qu'il est d'abord refoulé. L'objet même de l'activité est privé de l'institution des conflits de critères sur la qualité du travail qu'il implique pourtant, venus du réel, sans que le travail puisse s'y dérober » (Clot, 2016, p. 91). Nous supposons que cela résulte du fait qu'au niveau des valeurs de la culture organisationnelle et des valeurs des managers, la vision du travailleur qui peut exister considère qu'il « fera toujours le minimum possible », qu'il n'est pas digne de confiance – ce que McGregor a identifié comme la Théorie X. Cette tendance conduit à la caractérisation des entreprises comme Théorie X ou Théorie Y.

Cependant, nous trouvons en Schein (2009, p. 184) l'évidence d'une autre typologie organisationnelle basée sur une « combinaison de la tâche à accomplir avec des groupes de référence professionnels impliqués » qu'il classait comme des « sous-cultures génériques ». Il s'agit de groupes d'individus avec un modèle particulier de valeurs et de croyances, selon leur réalité sociale, en général, constituée d'attentes par rapport à l'exécution des rôles professionnels, des modes de spécialisation, de formation professionnelle (ingénieurs, ouvriers, dirigeants, entre autres). Ainsi, malgré la possibilité qu'il existe des valeurs organisationnelles largement partagées, le répertoire des travailleurs et les problèmes typiques de chaque équipe pourront modeler des cultures sectorielles différenciées. Généralement, les individus qui exercent une même profession partagent plus fréquemment quelques expériences entre eux qu'avec les autres issus d'autre activité. En conséquence, les perceptions, les pensées et les sentiments qui se dégagent de leur équipe sont plus spécifiques, mieux définis et plus intensément partagés que dans les autres unités organisationnelles (Van Maanen & Barley, 1984 ; Harris, 1994).

Nous comprenons la notion de « culture du métier » (Clot, 1999, 2008 ; Cornu, 1986 ; Cholez, 2001) comme ces mouvements de sous-culture. Développée spécialement en France, cette notion s'oppose à celle de « profession », au sens nord-américain porté par les références citées ci-dessus : une communauté strictement organisée et unie par un puissant sentiment d'identification professionnel, avec un langage spécifique, accompagnée des valeurs, des croyances, des rôles typiques définis et partagés, ayant un pouvoir de régulation et une formation internalisée (Bourdoncle, 1993, 2000). Différemment, comme nous l'avons montré (chapitre un), dans la clinique de l'activité, le métier est compris comme allant du genre au style. Il a plusieurs dimensions : transpersonnelle (le genre), personnelle (le style), interpersonnelle (les échanges au sein

du collectif) et impersonnelle (la tâche). De façon synthétique, une culture du métier est définie comme un ensemble de techniques, de savoir-faire partagé par ceux qui exercent un même rôle professionnel, ainsi que l'ensemble des transformations qui s'opèrent sur ces individus du fait même de l'exercice d'une même activité (Cornu, 1986 ; Cholez, 2001). Elle est utilisée pour indiquer ce qui est associé à « un niveau d'organisation signifiante de l'activité professionnelle individuelle et collective » (Durand, 2013), à la fois locale (des groupes sociaux composés de personnes d'un même métier, dans une même entreprise) et partagée. Dans ce sens, culture du métier et activité collective sont étroitement articulées. En effet, l'activité collective permet l'acquisition de savoirs et donc le développement de compétences (Caroly, 2010). Cette articulation passe donc par le développement d'une culture du métier, utilisant le levier de l'analyse de l'activité individuelle et collective (qui ne sont jamais disjointes), considérant la réélaboration de règles en jeu dans l'action.

Des valeurs issues de sous-cultures ne sont pas obligatoirement incompatibles avec des valeurs organisationnelles essentielles. En effet, toute entreprise a besoin de ces sous-cultures pour survivre. Le problème est que dans de nombreuses entreprises, ces sous-cultures sont en conflit, ce qui se répercute négativement sur la performance (Schein, 1996 ; 2009). Dans ce sens, quand les valeurs de certaines unités sont désalignées avec la culture hégémonique de l'entreprise, peut se produire un mouvement de « contre-culture ». Lorsque ce mouvement gagne en proportion, généralement, est implicite la coexistence de multiples cultures, l'existence des conflits interpersonnels, conflits d'intérêts entre le patronat et les salariés, entre autres (Freitas, 1991, 2007). Du point de vue de la santé mentale au travail, le souci le plus important est le conflit politique entre la « culture du métier » chez les professionnels qui exécutent le travail et la « culture de commandement et contrôle des cadres ». Le problème de la santé au travail est donc lié au fait que les gens du métier sont empêchés de réfléchir et de décider ensemble par rapport aux situations de travail qui sont objet de conflit de but dans l'action. En général, ce sont les cadres qui seuls peuvent entreprendre sa conception. À partir de la clinique de l'activité, nous proposons alors la culture de l'activité collective pour favoriser l'institutionnalisation du conflit de critères dans l'action et ainsi chercher à « éviter de faire de l'entreprise un monde séparé de l'ordre démocratique » (Clot, 2016, p.91). À notre avis, cela relève des valeurs humaines, des hypothèses basiques du travail bien fait, d'une philosophie managériale dialogique et donc d'une « politique des affects ». En effet, nous supposons qu'une culture de l'activité collective est capable de soutenir le développement des cultures de métiers et au fur et à mesure que ces productions culturelles de métiers se renforcent, un changement institutionnel se met en place, créant les conditions d'une régénération du lien individu-entreprise. Il y a lieu d'ajouter que les sous-cultures créent des ponts entre les niveaux macro, meso et micro-organisationnel (Smircich, 1983). En conséquence, nous croyons aussi qu'une culture de l'activité collective peut aider à construire une cohérence institutionnelle, c'est-à-dire aligner la pensée, le discours et la pratique des acteurs sociaux autour de cette politique des affects. Nous espérons, avec cette proposition, contribuer aux efforts de la clinique de l'activité qui « cherche à déplacer les objets, les destinataires et les instruments de la conflictualité traditionnelle du rapport social inhérent à la relation salariale pour la régénérer » (*ibid.*).

Nous insistons sur l'importance et l'utilité du rôle d'une culture de l'activité collective dans le renforcement du développement de cultures des métiers. En effet, ces mouvements culturels sont essentiels pour la prévention et, notamment, pour la réussite du résultat d'efficacité organisationnelle et du bien-être. À partir de l'exemple du scandale des moteurs truqués chez Volkswagen, Clot « définit le travail contemporain comme une expérience avortée de la politique » (*ibid.* p. 91). À partir des travaux de la clinique de l'activité, nous faisons donc le constat que les professionnels et les cultures de leurs métiers sont vraiment nécessaires pour traiter des contingences et des contraintes imprévues dans la réalité du travail. Pour cela, il faut vraiment remplacer la « culture de la peur » par la « culture de la confiance ». Il faut institutionnaliser les espaces de discussion pour encourager les professionnels « à parler sans craindre pour leur emploi » (*ibid.* p. 92) et les aider à réaliser un travail bien fait. En définitive, il faut construire une culture de l'activité collective. La culture de l'activité collective met donc en lumière la question suivante : comment aligner les buts de ces deux sous-cultures ? Réaliser un travail bien fait et continuer à être innovateur, en même temps qu'économiquement puissant.

Lorsqu'une de ces sous-cultures devient dominante, le problème des risques psychosociaux s'installe et l'entreprise s'affaiblit. De cette façon, nous cherchons à comprendre les composantes d'une culture de l'activité collective, comment elles sont créées, développées et apprises, de façon à favoriser une plus grande capacité à effectuer une lecture plus adéquate de la réalité organisationnelle, dans le sens de la nature du rapport que l'entreprise entretient avec la santé. Un diagnostic sur l'utilisation d'une culture de l'activité collective pourrait aider aussi à planifier des actions transformatrices des conditions de l'organisation du travail, notamment en visant l'application d'actions éthiques-politiques capables de renforcer la conciliation entre efficacité organisationnelle et bien-être. Pour cela, nous devons développer des catégories culturelles qui peuvent être utiles pour nous aider à définir quelle peut être la structure de base des phénomènes lors de la construction de la théorie du développement de l'activité collective.

Jusqu'à présent, nous avons développé des abstractions basées sur la théorie de l'activité collective (Caroly, 2010) et nous avons construit des relations hypothétiques entre ces abstractions qui nous amènent à proposer la culture de l'activité collective. Certes, il y a ici un ensemble de références, dont le but est de contribuer à expliquer, théoriquement, comment une entreprise qui adopte une « politique des affectes » (Clot, 2016), et donc qui utilise une culture de l'activité collective, pourrait fonctionner. Il y a lieu de noter que notre proposition ne doit pas être comprise simplement comme une « typologie culturelle » (Schein, 2009) fermée pour comprendre une culture organisationnelle spécifique. En effet, le contenu de la culture de l'activité collective proposé porte des références qui doivent être prises en compte dans une approche multidimensionnelle plus ouverte d'analyse de la culture, comme cela a été proposé par Schein (2009). Ceci questionne la façon dont nous pouvons diagnostiquer une culture de l'activité collective.

### *3.3.2.1.3. Les niveaux d'analyse d'une culture d'activité collective*

Selon nous, certains éléments d'une culture de l'activité collective sont utiles et capables de diagnostiquer la nature du lien individu-organisation. Notre dilemme est de construire des dimensions pour notre étude, et les organiser dans une classification de la culture de l'activité collective est donc pragmatique, en relation avec ce que nous essayons d'observer et de décrire, ainsi qu'à quel point nous voulons être spécifiques pour analyser l'impact du paradigme du travail bien fait sur la prévention de la santé psychique. Dans ce sens, il est important de souligner que nous ne souhaitons pas affirmer que les dimensions que nous priorisons pourront être suffisantes pour capturer l'ensemble de la complexité qui correspond à une culture organisationnelle donnée. Il y a donc lieu de rappeler que notre étude est centrée sur une dimension spécifique de la culture organisationnelle et notamment sa dimension affective, ce que nous avons convenu d'appeler affectivité institutionnelle. Celle-ci se positionne par rapport aux liens entre activité et affectivité dans la culture organisationnelle. Notamment, cela fait référence aux éléments d'une culture de l'activité collective que nous sommes en train de définir. L'avantage d'une telle proposition est qu'elle permet d'ordonner une grande variété de phénomènes sur la production culturelle de l'activité collective qui pourrait être utile pour diagnostiquer certains éléments d'une entreprise plus favorable à la conciliation entre performances et bien-être au travail. Aussi, elle pourrait être utile pour essayer de comparer des entreprises par rapport au phénomène que nous sommes en train d'observer. Cependant, il nous faut rester prudents pour ne pas prendre le risque de faire des abstractions qui ne reflètent pas adéquatement la réalité de ce phénomène. La question maintenant est d'analyser la culture de l'activité collective.

#### **Question de l'analyse de la culture d'activité collective**

Dans notre proposition, la nature du rapport basique entre l'individu et l'entreprise est vue comme une dimension essentielle pour la construction du contenu de la culture de l'activité collective. Au début de ce chapitre (section 3.1), nous avons fait une courte présentation des théories sur le moment historique de la « psychologie organisationnelle » qui ont contribué au développement de ce lien et donc à la définition de la notion d'affectivité institutionnelle. Nous précisons ici quelques références qui ont nous aidés à identifier la meilleure manière de déchiffrer ce lien à travers la culture de l'activité collective.

Tout d'abord, une des théories les plus générales sur ce rapport est la théorie d'Etzioni (1975) qui distingue trois types d'organisations : (1) Les organisations coercitives, où les individus sont essentiellement encouragés pour des raisons physiques ou économiques et doivent, par conséquent, obéir à toutes les prescriptions imposées par la hiérarchie. Les relations interpersonnelles se développent contre elle, conduisant à la formation de syndicats et à d'autres formes de protection. En outre, il est présumé que les individus sont aliénés et, dès que possible, ils licencieront l'entreprise. (2) Les organisations utilitaires, où les individus échangent « une journée de travail contre une juste rémunération » pour leur obéissance aux règles essentielles. Ici, ils sont considérés



comme calculateurs, économiques et rationnels. Cependant, le groupe peut développer des normes et des règles pour se protéger.

(3) Les organisations normatives, où l'engagement organisationnel de l'individu est associé au fait que les objectifs de l'entreprise coïncident avec les siens. Ainsi, ils sont psychologiquement identifiés avec l'institution. Cette théorie pourrait être intéressante pour différencier les entreprises selon la question du pouvoir dans les relations de travail, cependant avec des limites car elle ne fait pas la différence entre tâche et activité et, évidemment, elle ne prend pas en compte la question des rapports entre activité individuelle et collective, telle que comprise par l'ergonomie et la psychologie du travail. En outre, à partir de la littérature et de nos expériences de travail au sein des entreprises, nous observons que dans tout type d'entreprise et, en raison de la crise de perception du moment de changement d'époque, des variations de ces trois dimensions peuvent être observées. Il faut alors faire attention à ce que nous voulons observer, et tenter d'identifier la tendance du mode de fonctionnement prédominant dans l'entreprise.

D'autres auteurs contribuent à définir la manière dont l'autorité est utilisée et le niveau de participation développé dans l'entreprise : (1) démocratique ; (2) participative ; (3) autocratique ; (4) condescendance ; (5) abdication de la délégation (6) en plus des tâches, délègue également le pouvoir et le contrôle (Bass, 1981, 1985 ; Harbison & Myers, 1959 ; Likert, 1967 ; Vroom & Yetton, 1973). Nous observons que ces auteurs traitent beaucoup plus des questions du pouvoir, du contrôle et de la conquête que des aspects affectifs et sociaux du travail, tels que la coopération et les relations interpersonnelles. De nouveau, les questions portant sur le travail réel ne sont pas prises en compte. En effet, la conception du travail est liée aux modes de réalisation de la tâche en lien avec la hiérarchie. En ce sens, ils sont davantage axés sur l'impact des croyances de base sur la conception de l'être humain et les conditions de travail (liées à la tâche) sur la performance.

Nous trouvons quelques théories organisationnelles plus focalisées sur la question du groupe. (1) Le « caractère corporatif » (vision partagée) comme composante de la culture organisationnelle (Wilkins, 1989). (2) Le « caractère » comme l'équivalent d'une culture organisationnelle centrée sur la « solidarité » et la « sociabilité » et la définition de quatre types de culture organisationnelle par rapport à la cohésion de groupe : fragmentée, mercenaire, communautaire, en réseau (Goffee & Jones, 1998). (3) L'utilisation des dimensions « tâche » et « dynamique de groupe » comme références centrales pour l'analyse de la culture organisationnelle (Blake & Mouton, 1989). Dans ces théories, la question du groupe est davantage centrée sur le degré d'implication de l'entreprise dans l'accomplissement de la tâche et sa réflexion sur la performance que sur la question de l'impact du groupe sur la santé du travailleur. Comme nous l'avons montré au chapitre deux (sous-section 2.2.2.), Quinn et Rohrbaugh (1983) ont développé aussi une théorie portant sur quatre types de culture organisationnelle (groupale, hiérarchique, adhocratique, marché), selon plusieurs critères et indices de performance organisationnelle reposant sur deux dimensions : la stabilité ou la flexibilité de l'organisation et son orientation externe ou interne. Dans ce cas, les dimensions sont plus structurées. Il faut noter que l'orientation interne s'intéresse en investiguer la

préoccupation de l'entreprise avec le développement des individus (bien-être, cohésion, etc.). Appelé « des valeurs concourants », ce modèle a été ultimement développé par Cameron et Quinn (1998). Sur la base de questions auto-descriptives, les auteurs soutiennent qu'il est possible de diagnostiquer des profils organisationnels qui montrent la tendance relative liée à chacun des quatre types de culture organisationnelle et que cela permet de conclure quel type de changement est nécessaire pour augmenter la performance organisationnelle. D'abord, ce que nous trouvons intéressant dans cette approche c'est qu'elle indique des valeurs correspondant à une culture groupale, ainsi que des résultats indiquant que ce type de culture est celui qui est plus associé aux réponses de santé au travail. Cependant, à nouveau la question du décalage entre le travail prescrit et le travail réel n'est pas présent. Surtout, les différences entre groupe, équipe et collectif de travail ne sont pas prises en compte. En outre, bien que ce modèle permette d'identifier des valeurs correspondant à des types spécifiques de culture organisationnelle, nous trouvons chez Schein (2009, p. 183) une question que nous jugeons pertinente pour notre recherche : comment connaissons-nous l'importance relative de ces dimensions dans un paradigme culturel d'une organisation donnée ? À partir de l'auteur, nous comprenons que l'analyse de la culture organisationnelle nécessite, effectivement, une approche multidimensionnelle plus ouverte, comme celle qu'il a proposé. De ce fait, le classement de la culture de l'activité collective ne doit pas être vu comme un cadre fermé, mais comme un ensemble de références pour orienter le diagnostic d'une entreprise qui utilise une politique des affects ou pour l'aider à l'entreprendre. Dans ce sens, nous choisissons le modèle de Schein comme base centrale d'analyse d'une culture de l'activité collective. Cependant, il est nécessaire d'enrichir son modèle, car comme les autres modèles cités ici, il laisse aussi en de côté la question des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail, pour les motifs déjà expliqués auparavant.

Conformément à ce qui est décrit au chapitre deux (sous-section 2.2.2.), Schein (2009) propose qu'il faille initier l'analyse de la culture organisationnelle par la dimension des « artefacts » (symboles, technologies, types de comportements, conditions de travail, mode de fonctionnement de l'équipe, etc.). Ensuite, il s'agit d'identifier des « valeurs » sous-jacentes aux différents artefacts en passant des observations à des propositions de significations et définitions de sens. Très souvent, les valeurs auxquelles souscrivent consciemment les membres d'une entreprise tendent à signifier l'essentiel de l'identité et des présomptions de système, afin d'atteindre ses buts. Dans ce cas, des valeurs agissent qui portent un sens d'orientation commun aux comportements du quotidien des travailleurs. Ces valeurs reposent elles-mêmes sur des croyances plus profondes que l'auteur nomme des « hypothèses de base ». Pour réellement déchiffrer la culture d'une entreprise, il faut en fait identifier des hypothèses de base qui forment le paradigme culturel de l'entreprise. Elles sont ainsi considérées comme étant « de base », car elles représentent des interprétations de la vie et du travail au sein de l'entreprise. Comme une forme de manifestation de la subjectivité des individus, ces hypothèses se matérialisent dans leurs pratiques et, notamment, de façon plus systématique au sein des collectifs. Effectivement, ces hypothèses représentent des croyances qui composent le niveau le plus profond de la culture organisationnelle ; elles sont son essence.

Dans la suite nous présentons la façon nous avons enrichi le concept de culture organisationnelle développé par l'auteur. Nous proposons certains éléments de référence pour guider l'identification des trois niveaux d'une culture de l'activité collective.

Selon Schein (2004), la culture organisationnelle est créée dans les interactions avec les individus dans le quotidien des équipes, d'où naissent sa force et sa stabilité : la « force et la stabilité de la culture dérivent du fait qu'elle est basée dans le groupe, du fait que l'individu assumera certaines hypothèses de base pour ratifier son appartenance au groupe » (*ibid.* p. 57). Dans une tentative de transposer le concept de l'« activité collective » (Caroly, 2010) à ce concept de culture organisationnelle cité ci-dessus, nous pourrions dire que la force et la stabilité d'une culture de l'activité collective dérivent du fait d'elle être basée dans les rapports entre le travail collectif et le collectif de travail, du fait que l'individu assumera des hypothèses de base sur le travail bien fait (prendre soin du travail) pour ratifier son appartenance au collectif de travail, processus impliquant des allers-retours permanents entre son activité, le travail collectif et le fonctionnement vivant du collectif de travail.

En effet, la construction d'une culture de l'activité collective n'est pas donnée d'emblée. Il faut travailler à l'intégration entre travail collectif et collectif de travail, ce qui exige de l'énergie en termes de réélaboration de règles et de stratégies d'action et, surtout, cela implique l'élaboration de compromis à des niveaux très profonds : des valeurs, des paradigmes, des visions du monde qui sous-tendent des pratiques éthiques-politiques. Le propos de cet item est donc de montrer que la culture de l'activité collective peut être analysée par la cohérence entre différents niveaux. Tel qu'il a été proposé par Schein, le terme *niveau* signifie le degré auquel le phénomène culturel est visible par l'observateur. Nous proposons donc que la définition de la notion de culture de l'activité collective passe par la compréhension de la réciprocité entre trois niveaux principaux : *des artefacts, des valeurs et des présomptions de base*.

3.3.2.1.3.1. Les niveaux d'analyse d'une culture d'activité collective : des artefacts, des valeurs et des présomptions profondes

3.3.2.1.3.1.1. Le niveau des artefacts

Le choix de concevoir que l'activité collective contribue à la construction d'une culture organisationnelle bénéfique – culture de l'activité collective – invite à prendre en compte « des critères de la vitalité du collectif de travail » (Caroly, 2010) dans les indicateurs des artefacts de ce type de culture. Selon l'auteur, cette vitalité se concevait comme « la capacité du collectif de travail à entretenir les relations entre ses membres de façon à développer le collectif de travail » (*ibid.* p. 175).

Comme le propose Schein (1989, 2001, 2004, 2009), le niveau des artefacts est à la surface de la culture organisationnelle. Ce sont « tous les phénomènes que quelqu'un voit, entend et ressent quand il rencontre un nouveau groupe avec une culture inconnue » (*ibid.* 2009, p. 24). Soutenus par Caroly (2010), nous pensons donc que les artefacts d'une culture de l'activité collective incluent les productions visibles du mode de

fonctionnement du travail collectif comme par exemple : une architecture d'environnement physique de travail qui rend possible des interactions et les gestes adéquats à réalisation de l'activité ; des conditions de travail ; des techniques et une organisation du travail qui donne des moyens de travail collectif de coopération et de collaboration, contribuant au développement du collectif de travail. D'ailleurs, il nous apparaît que ces artefacts peuvent être vus également, à travers les « objets intermédiaires du travail collectif », comme le langage au travail de la résolution des conflits de buts ou comme des créations d'« outils » (des objets partagés dans l'action visant un but en commun). Il est possible d'identifier ces artefacts par des conditions de construction du collectif de travail, comme des « règles du métier » (règles sociales, règles langagières, règles techniques, règles éthiques), la « confiance dans les relations » qui exercent une fonction de support au développement de compétences et favorisent la « reconnaissance » mutuelle des individus. Nous pouvons lister aussi, dans ces artefacts, la gestion des conflits de buts dans les espaces de discussion qui peut, parfois, prendre en compte la gestion des conflits interpersonnels. Il faut remarquer que ce dernier est un processus qui exige une capacité d'empathie et la confiance mutuelle. Il doit donc être demandé par les individus et jamais imposé. Il est aussi essentiel d'insérer dans ces artefacts des marges de manœuvre du management et des pratiques managériales capables de favoriser la confiance et la mise en place d'espaces de discussion. Enfin, les artefacts d'une culture de l'activité collective sont aussi des mythes et des histoires racontés sur l'entreprise et sur le collectif de travail qui influent sur la façon de travailler ensemble, leurs valeurs explicites, leurs rituels et leurs cérémonies observables, etc. En effet, chacun de ces facteurs concerne de près ou de loin le management de proximité dans le quotidien de l'activité. Ainsi, les artefacts de la culture d'activité collective peuvent être représentés, notamment, par l'action des encadrants dans le développement de collectifs de travail vivants.

Il y a lieu de noter qu'au-delà des situations d'apprentissage, l'analyse des artefacts du travail collectif peut porter également sur les situations de dysfonctionnements. Les incidents sont des révélateurs du travail collectif et donc d'une culture de l'activité collective. Il s'agit de considérer le travail collectif dans ses dimensions verticales et horizontales.

Pour Schein (2009), le « climat » d'un groupe est un artefact des niveaux culturels les plus profonds, comme le comportement visible de ses membres. En ce sens, nous pensons que les critères de la vitalité du collectif de travail reflètent des outils dont les managers disposent pour enseigner aux membres de leurs équipes comment percevoir, sentir et se comporter, basés sur les valeurs humaines et professionnelles et, plus profondément, sur un paradigme du travail bien fait. Ainsi, les points essentiels à souligner pour identifier des artefacts d'une culture de l'activité collective sont :

Les critères de la vitalité du collectif : « ajustement collectif aux difficultés ; stabilité des membres du groupe pour être en harmonie dans le travail ; émergence de règles communes face à des contraintes externes au lieu de les gérer individuellement ; soutien et aide d'un membre du groupe soumis à des perturbations externes ou internes ; partager des points de vue et des divergences sur le "prendre soin" ; équilibrer les efforts

individuels ; développement des compétences de chacun ; compétences de membres du groupe à connaître le fonctionnement de l'entreprise ; partager du sens sur les actions objets de conflits de buts et compétence à réorganiser le travail ; confiance mutuelle dans ce que fait l'autre ; construction d'un genre professionnel autorisant les styles de chacun ; accueil du nouveau et transmission des règles de métier » (Caroly, 2012 ; p. 278).

Les facteurs d'un modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail – ce qui transmet la façon dont les managers établissent une organisation du travail favorable au développement de collectifs de travail vivants : la conduction des conditions de travail, des pratiques constructrices de la confiance, l'action d'animation d'espaces de discussion.

En bref, nous pensons qu'il existe beaucoup de symboles et d'aspects matériels et comportementaux qui sont capables de définir les artefacts d'une culture de l'activité collective. Cependant, pour faciliter sa définition, nous les regroupons dans ces caractéristiques de l'organisation du travail. Ce sont des artefacts visibles qui sont capables de construire un « climat organisationnel » (Schneider, 1990 ; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000) vivant et de jouer donc un rôle déterminant dans la possibilité de conjuguer efficacité organisationnelle et bien-être au travail.

Il faut noter que pour Schein (2009), ce niveau de culture est très facile à observer, mais il est difficile à déchiffrer. En ce sens, il convient de rappeler que les observateurs peuvent décrire ce qu'ils voient et ressentent, mais ils ne peuvent pas reconstruire leur signification dans un certain groupe à partir de cela, ou si ce qui est observé reflète les hypothèses de base dominantes. Ainsi, il est nécessaire de confronter ce qui est vu au niveau des artefacts à l'analyse des valeurs, des normes et des règles supposées qui fournissent les principes opérationnels quotidiens, et par lesquels les membres du groupe guident leur comportement. Ce type de questionnement nous amène au prochain niveau d'analyse de la culture. Il s'agit des valeurs, des normes et règles partagés qui fournissent les principes opérationnels du quotidien, et par lesquels les membres du groupe orientent leur comportement.

#### 3.3.2.1.3.1.2. Le niveau des valeurs

Selon Schein (2009), les vraies valeurs d'un groupe se révèlent lorsque leurs membres partagent des connaissances en tant que groupe, lorsqu'ils assument une action commune à l'égard de tout ce qu'il est censé faire. Jusqu'à ce que le groupe entreprenne une action commune et que ses composantes observent le résultat de cette action, il n'y aura pas de base commune.

À partir des idées de l'auteur, nous pensons que c'est lorsqu'une organisation institutionnalise le « prendre soin du travail » au sein des collectifs de travail, qu'elle peut favoriser une vraie vie civique, qu'elle peut développer son rôle dans la socialisation et dans la transformation sociale, indépendamment de ses fondateurs ou de ses membres. Nous en déduisons aussi que les valeurs de l'activité collective se révèlent lorsque les membres d'un collectif développent, dans une activité collective, du travail collectif et du collectif de travail. Lorsqu'ils réélaborent des règles et, par la suite, assument une action

commune à l'égard de tout ce qu'ils sont censés faire. Jusqu'à ce que le collectif entreprenne une action commune et que ses composantes observent le résultat de cette action, il n'y aura pas de base de valeur commune. Ceci doit être le cas, ou il ne peut y avoir de collectif.

Nous trouvons dans les travaux de Caroly (2010) des exemples que nous pouvons utiliser pour expliquer ces idées. Notamment, à partir de ses écrits sur ses interventions à la Poste et à la Police, nous observons que l'institutionnalisation des règles du métier produit une cohésion du collectif et permet une compréhension commune sur les rapports de travail. Puis, au fur et à mesure que des comportements liés à des modes de travail collectifs, collaboratifs et coopératifs sont perçus comme étant essentiellement significatifs, ils deviennent de plus en plus pratiqués. Nous inférons de cela que lorsqu'un collectif acquiert une permanence institutionnelle par rapport aux processus collectifs de « prendre soin du travail », les comportements de réélaboration de règles visant le développement d'un travail bien fait vont être chaque fois plus valorisés et pratiqués. Et plus ils prennent de l'ampleur, plus ils pourront devenir des références à suivre par les membres des collectifs de travail. Nous pouvons citer un exemple (où il y a un collectif) issu des travaux de l'auteur, dans la Police : un groupe de trois policiers (deux hommes âgés d'une cinquantaine d'années environ et une femme trentenaire) intercepte une voiture sans plaque et ils perçoivent que le conducteur se trouve dans une situation de précarité (femme enceinte, conducteur qui n'est pas en règle possiblement pour des causes financières). Sur la base de leurs vastes expériences, au lieu de donner une amende, ils préfèrent demander simplement que le conducteur se présente à l'Hôtel de Police avec ses papiers et mette tout en règle. En effet, après avoir consulté le poste de commandement, qui avait indiqué que la voiture n'avait pas été volée, et que l'individu n'était pas connu des services de police, ils ont préféré éviter une situation qui aurait pu dégénérer. Leur stratégie répond à des valeurs de citoyenneté.

Pour Schein (2009), le manager joue toujours un rôle important dans le processus de construction de valeurs au sein d'un collectif. Toutefois, l'influence du premier sur le second dépend de la perception partagée des individus sur la réussite des actions managériales. Quand c'est le cas, la solution apportée par le manager et partagée par le collectif se transforme en valeur ou croyance et devient graduellement une hypothèse partagée (si les actions continuent à réussir). Il y a lieu de noter que seules les croyances et les valeurs qui peuvent être testées dans l'action et qui continuent de fonctionner de manière fiable seront transformées en hypothèses. Cependant, certains domaines de valeur moins contrôlables, comme ceux liés à des questions morales ne peuvent en aucun cas être testés. Dans de tels cas, un consensus par le biais de la validation sociale (l'expérience sociale partagée d'un groupe) est toujours possible. Ceux qui n'acceptent pas des croyances et des valeurs du groupe courent le risque d'être « exclus ». En effet, ces composants culturels impliquent les relations internes du collectif : la thèse de savoir si elles fonctionnent ou non est la façon dont les membres se sentent réconfortés et non anxieux lorsqu'ils les acceptent. La validation sociale s'applique également à des valeurs plus larges qui ne sont pas testées, comme l'éthique. Dans le cas de la Police cité ci-dessus, nous observons le rôle joué par l'encadrement dans la construction de valeurs au

sein du collectif. Notamment, lorsque le poste de commandement avait indiqué des informations aux policiers, coopérant pour qu'ils puissent prendre des décisions. Il nous semble qu'à ce moment-là, l'encadrement a toléré des ajustements, laissant un peu de marge de manœuvre et un peu d'autonomie aux policiers, ce qui a permis finalement leur processus de réélaboration des règles.

Croisant la pensée de l'auteur avec la théorie de l'activité collective (Caroly, 2010), nous dirions qu'au fur et à mesure que des croyances et des valeurs sur le travail bien fait continuent à fonctionner dans l'action, elles peuvent devenir progressivement des hypothèses incontestables soutenues par des collectifs de travail articulés avec des valeurs et des règles du métier. Soutenus par la clinique de l'activité, nous inférons donc que les croyances et la morale dérivées restent conscientes et sont explicitement articulées parce que les règles du métier servent à guider les membres du collectif sur la manière d'agir, coopérant par le développement de compétences. Au-delà d'aider à gérer certaines situations clés, elles contribuent à former de nouveaux membres sur la manière de se comporter, favorisant le développement du métier. Nous pensons donc qu'un ensemble de croyances et de valeurs par rapport l'activité collective (coopération, reconnaissance, identité, soutien social, réélaboration de règles, développement de compétences, etc.) qui s'intègrent dans une idéologie organisationnelle ou dans une philosophie managériale peuvent servir de guide et de moyen de faire face à des incertitudes intrinsèquement difficiles ou incontrôlables du travail réel.

Les croyances et les valeurs conscientes prédiront une partie du comportement qui peut être observé au niveau des artefacts (Schein, 2009) du collectif. Mais si ces croyances et valeurs ne sont pas basées sur des apprentissages concrets antérieurs, elles peuvent refléter des incongruences, c'est-à-dire qu'elles peuvent contredire ce qu'elles prétendent. Par exemple, une entreprise peut annoncer qu'elle valorise les gens et qu'elle a des normes de qualité élevées dans ses produits, mais sans présenter des enregistrements significatifs à ce sujet. C'est ce qu'Argyris et Schon (1978) ont appelé des « théories-in-use ». Il faut alors soigneusement distinguer les valeurs qui sont conformes aux hypothèses de base et celles qui sont, en fait, des rationalisations ou des aspirations pour l'avenir. Souvent, des listes de croyances et de valeurs portées par l'idéologie organisationnelle sont si abstraites qu'elles peuvent être contradictoires (Goulejac, 2005), comme dans le cas d'une entreprise affirmant être également concernée par les actionnaires, les employés et les clients, ou lorsqu'elle annonce que ses produits sont de la plus haute qualité et au prix le plus bas (Schein, 2009). Dans ce sens, les croyances et les valeurs supposées laissent de vastes domaines de comportement inexplicables, nous donnant le sentiment que nous comprenons un peu la culture mais pas encore complètement. Pour atteindre ce niveau de compréhension plus profond, déchiffrer le modèle et prédire correctement le comportement futur, nous devons comprendre plus largement la catégorie des hypothèses fondamentales de base.

En résumé, nous supposons que si les croyances et les valeurs sur le droit d'être et sur le pouvoir d'agir sont raisonnablement congruentes aux hypothèses de base de prendre soin du travail (travail bien fait), l'articulation de ces valeurs en une politique des affects peut

être utile pour développer le collectif de travail, agissant comme source de développement du métier, d'identité et donc de mission de performance et de bien-être.

### **Des valeurs et des normes d'une culture d'activité collective**

Pour être considérées comme des valeurs d'une culture de l'activité collective, les valeurs organisationnelles doivent avoir certaines caractéristiques. Notamment, elles doivent avoir une formulation stratégique d'orientation de pratiques éthiques-politiques. Dans ce sens, elles doivent permettre d'énoncer la mission, mais aussi les buts de l'entreprise, dont celui de faire la conjugaison entre efficacité organisationnelle et bien-être des travailleurs doit avoir une place importante. Les valeurs d'une culture de l'activité collective doivent avoir aussi un contrôle normatif, c'est-à-dire posséder une force d'orientation et de direction au niveau de comportements participatifs et des attitudes des salariés dans la direction du travail bien fait. Ces valeurs doivent surtout être capables de décrire la configuration d'un cadre institutionnel éthique-politique. Comme il a déjà été dit, il s'agit d'un mode de fonctionnement de l'entreprise qui reflète l'importance d'une politique des affects et d'une philosophie managériale de la discussion sur le travail. En bref, les valeurs de l'activité collective représentent la base sur laquelle repose la fonction du collectif de travail dans le développement psychique et elles renvoient aux conditions de sa construction.

Évidemment, il existe différents types de cultures organisationnelles et, en conséquence, il existe énormément de valeurs. La proposition de Schein avance vers la conceptualisation de la culture organisationnelle, à travers l'analyse conjointe de différents niveaux, bien qu'elle ne propose pas de combinaisons théoriques possibles entre les réponses (artefacts, valeurs) aux différentes dimensions plus profondes (des hypothèses de base). Pour faire ces combinaisons de réponses aux dimensions possibles d'une culture d'activité collective, au-delà d'offrir quelques indicateurs d'artefacts, nous avons besoin de présenter certaines valeurs capables de correspondre à un certain niveau de développement d'une entreprise vers la construction de l'activité collective. Pour préciser quelles sont les valeurs qui correspondent à une culture de l'activité collective, nous nous tournons vers la théorie des « valeurs concurrentes » et, notamment, nous nous centrons sur les « valeurs humaines » correspondant à une « culture groupale » (Quinn & Rohrbaugh, 1983 ; Cameron & Quinn, 1990). Dans la continuation, nous montrons comment nous avons déplacé ces valeurs au niveau de la culture de l'activité collective. Schein (2001, 2004) a nommé « valeurs épousées » certaines valeurs et normes qui après être passées par le processus de confrontation viennent à faire partie de la culture organisationnelle. À partir de l'auteur, nous convenons d'appeler *valeurs épousées d'une culture de l'activité collective* certaines valeurs humaines et « règles du métier » (Caroly, 2010) qui soutiennent les façons de bien travailler par rapport aux événements inattendus du réel, ainsi qu'en relation aux risques liés aux décalages indispensables vis-à-vis du travail prescrit. Pour se constituer comme un niveau de la culture de l'activité collective, ces valeurs doivent être institutionnalisées et, progressivement, appropriées par les acteurs. Le rôle de leur institutionnalisation n'est pas seulement de transmettre l'idéologie de l'efficacité organisationnelle avec le bien-être, mais surtout de renforcer la logique du



processus de changement des conditions du travail et de l'organisation du travail par la réélaboration de règles avec la participation de tous les acteurs.

Nous partons alors des « valeurs humaines » (support social, travail d'équipe, apprentissage, confiance et participation) (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Nous présenterons ensuite leurs descriptions et la façon dont nous les avons enrichies avec des ressources des théories de l'activité collective, complétées par d'autres références sur les « facteurs psychosociaux du travail » issues de notre révision de la littérature sur la santé mentale au travail (chapitre un). Ceci se justifie parce qu'il s'agit des facteurs basiques (support social, conception de tâches, demandes du travail, gratifications) et indispensables au développement du « travail collectif » (Caroly, 2010).

### **Soutien social et sentiment d'appartenance**

Le « soutien social » est vu comme la valeur qui caractérise le mieux une « culture groupale » (Quinn et Rohrbaugh 1983 ; Cameron et Quinn, 1998). Il est difficile de définir ce concept parce qu'il prend en compte de nombreuses dimensions (Ponnelle & Lancry, 2007), pouvant générer, des difficultés d'ordre opérant (Winemiller, Mitchell, Sutliff & Cline, 1993). Néanmoins, le soutien social est inscrit dans le modèle interactionniste du stress (Karasek et Theorell, 1990) comme un élément de régulation des situations contraintes de travail et capable de favoriser des moyens à une stratégie d'adaptation ou de développer une fonction réalisable de stratégie d'ajustement (Ponnelle & Lancry, 2007). En outre, il est un des processus qui fédère les différentes approches psychologiques du domaine de la santé mentale au travail. Dans la proposition de la culture de l'activité collective, à partir de la clinique de l'activité, le soutien social est situé au niveau du collectif de travail, dans le développement de l'action de ses membres et dans le sentiment d'appartenance présent dans une culture du métier. Il semble jouer aussi un rôle déterminant dans la construction de modalités de travail collectif, collaboratif, coopératif ou d'entraide.

En effet, la valeur du soutien social influence la qualité des relations humaines et assure des échanges de ressources tangibles (matériel, prêt d'argent, etc.) et interpersonnel (communication, manifestation d'estime, etc.) (Ruiller, 2011), soutenant le développement du collectif de travail. La perception de soutien social par les individus place l'entreprise comme un lieu accueillant car elle répond à des « besoins socio-émotionnels » qui poussent les salariés à rendre la pareille (Armeli, Eisenberger, Fasolo et Lynch, 1998). En effet, la perception de soutien organisationnel (PSO) a été investiguée en gestion comme élément fondamentale de l'implication des travailleurs. Ce concept est annoncé comme « la volonté de l'organisation de reconnaître les efforts déployés et de combler les besoins socio-émotionnels de leurs employés, lesquels individus développent des croyances globales envers leur organisation en regard de la valorisation de leurs contributions et l'attention portée à leur bien-être » (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 698). Par cette définition, un travailleur qui perçoit du soutien se sentira défendu et supporté par son entreprise, autant dans sa vie personnelle que professionnelle (Tremblay & Simard, 2005). Outre l'organisation, les salariés peuvent percevoir du soutien de leur supérieur (*perceived supervisor support* ou PSS) (Kottke & Scharafinski, 1988) ou de

leur équipe de travail, comme par exemple les collègues (Self, Holt & Scharafinski, 2005). Dans leurs recherches, Kottke & Scharafinski (1988) concluent que les individus préfèrent le soutien de leur supérieur à ceux des dirigeants parce que les premiers sont vus comme une source plus proche d'eux. Effectivement, les salariés perçoivent leur supérieur comme un représentant de l'organisation (Levinson, 1965) car il leur donne un cadre de travail et les évalue (Rhoades&Eisenberger, 2002) et joue un rôle critique comme acteur clé de l'entreprise (Liden, Bauer & Erdogan, 2004). C'est pour ça que certains auteurs proposent d'étudier le supérieur comme cible de soutien (Tremblay *et al.*, 2007 ; Quenneville, 2006). Notamment, dans cette perspective, le supérieur est considéré comme un « coach », dont la confiance et le respect envers les gens sont à la base de ses actions (Cameron & Quinn, 1999). Karasek *et al.* ont incorporé le soutien social dans le Job Content Questionnaire en 1982, en distinguant quatre types de soutien du supérieur hiérarchique et trois aspects du soutien des collègues.

La perception du soutien organisationnel se traduit par le degré d'engagement de l'organisation à l'égard de ses employés (Eisenberger *et al.*, 1986). Le soutien de l'organisation par les ressources interpersonnelles peut aussi répondre à des besoins des « demandes de travail » adéquates ou équilibrées (Karasek, 1979). Les demandes de travail, rappelons-le, sont composées des demandes psychologiques, des demandes psychiques et des demandes contractuelles. Le rôle que joue le soutien social dans la souffrance psychique a bien été pris par les théories psychologiques sur la santé mentale au travail qui relèvent d'une approche collective. La question du collectif de travail est devenue incontournable, surtout depuis les études de Caroly (2010, 2012). À l'ensemble des variables qui influencent la perception de soutien organisationnel nous ajoutons, les catégories suivantes : conception des tâches, demandes du travail (Karasek et Theorell, 1990) et gratifications (1996). Nous trouvons, dans la littérature (Ruiller, 2011, p. 226) d'autres facteurs explicatifs de support organisationnel. (1) Le soutien instrumental : premièrement, il englobe la latitude décisionnelle que le supérieur permet à ses collaborateurs pour organiser leurs tâches. Ensuite, ce soutien caractérise les propositions d'amélioration des conditions de travail et la facilitation de l'échange d'informations entre les membres des équipes. Il intègre enfin les actions pour favoriser la cohésion entre les membres de l'équipe. (2) Le soutien réceptif : caractérise l'attention que le manager prête à ses collaborateurs ainsi que sa disponibilité d'écoute des problèmes professionnels. (3) Le soutien de « tolérance » : est lié au degré d'autonomie dans l'organisation du travail. (4) Le soutien d'autorité : renvoie aux attentes du manager par rapport au travail de ses collaborateurs (respect des règles, efforts fournis). Concernant le soutien des collègues, ces mêmes auteurs étudient trois aspects du soutien : (1) Le nombre de collègues. (2) Le soutien instrumental : est lié aux efforts consentis par les collègues pour faire leur travail au mieux, leur degré d'autonomie dans l'exercice de leurs missions. Il caractérise aussi l'aide fournie par les collègues pour résoudre les problèmes professionnels. (3) Le soutien socio-émotionnel : il caractérise le nombre de collègues de travail considérés comme des amis, le nombre de collègues de travail ayant les mêmes centres d'intérêt (*ibid.*).

## **Collectif de travail et espaces de discussion**

Pour des raisons déjà annoncées, nous trouvons nécessaire de remplacer le terme « travail en équipe » (Cameron & Quinn, 1998) par celui de « collectif de travail » (Caroly, 2010). Dans la proposition de la culture de l'activité collective, à partir de la clinique de l'activité, le collectif de travail tient une fonction psychique en tant que répondant professionnel. Dans ce sens, le collectif de travail est un outil sur lequel ses membres vont s'appuyer pour développer leur pouvoir d'agir à travers la réélaboration de règles. Comme nous l'avons montré, afin que l'activité collective se développe en tant que ressource de développement de compétences et de santé mentale, il est nécessaire que le travail collectif, dans un collectif de travail, soit guidé par les objectifs d'efficacité et d'efficience, renforçant, du même temps, le collectif de travail par la réélaboration de règles. Celle-ci est la base même de la construction de la vitalité du collectif de travail, ce qui permet que le travail réel s'aloïne de la structure formelle et prescrite, actualisant les besoins des individus et assurant l'efficacité de leurs services et leur bien-être. Il y a lieu de remarquer que ceci est possible grâce à l'utilisation d'« espaces de discussion » (Detchessahar, 2001) : « un lieu de confrontation des subjectivités » et de « déploiement d'un pouvoir d'agir dans le travail ». En effet, c'est dans ces espaces que les acteurs discutent du travail, réélaborent des règles, cherchent des solutions et planifient puis mettent en place les décisions prises.

Dans la culture de l'activité collective, c'est le collectif de travail qui soutient donc la santé individuelle et qui contribue aux rapports sociaux. Cela donne vie et vitalité à l'entreprise, contribuant à améliorer la qualité du lien individu-entreprise.

Il y a lieu de rappeler que le collectif de travail peut être un risque pour la santé. Il représente « une ressource pour la santé quand il permet véritablement la mise en œuvre d'une activité collective et dès lors qu'il s'inscrit dans un travail collectif » (*ibid.* p. 106).

## **Apprentissage et développement de compétences**

Dans la culture de l'activité collective, l'« apprentissage » (Quinn et Rohrbaugh 1983 ; Cameron et Quinn, 1998) est une valeur essentielle de « développement de compétences » Caroly (2010). L'apprentissage est un « changement dans le comportement d'un organisme résultant d'une interaction avec le milieu et se traduisant par un accroissement de son répertoire. L'apprentissage se distingue des changements comportementaux survenant à la suite de la maturation de l'organisme qui constituent eux aussi des enrichissements du répertoire mais sans que l'expérience, ou l'interaction avec le milieu, ait joué un rôle significatif » (Richelle, 1991, p. 49). L'activité collective ne peut pas se bâtir uniquement à partir des activités individuelles parce qu'elle a besoin des interactions permanentes entre l'activité de chaque individu, le travail collectif et le fonctionnement du collectif de travail. Ces articulations représentent un processus puissant d'apprentissage et donc de développement des compétences individuelles et de développement du collectif de travail. D'ailleurs, le développement des compétences peut jouer un rôle de « médiation » entre activité collective et santé (Caroly (2010). Mais pour

cela, le concept de compétence doit être considéré comme des régulations visant à la préservation/construction de la santé :

- « - en fonction de l'âge et de l'expérience lorsque les formes de l'activité collective se manifestent par un travail collectif de coopération et de collaboration et par l'élaboration d'un collectif de travail ;
- - si l'on considère le développement par rapport à autrui et non comme une seule adaptation aux contraintes du milieu de travail ;
- - si l'on conçoit le développement de l'activité, comme essentiel, et pas seulement le développement du sujet ;
- - à condition que la prise de conscience s'inscrive dans le fonctionnement interpsychologique et pas seulement dans le fonctionnement intrapsychologique ;
- - dans la mesure où l'activité collective participe à la construction des invariants du développement et aux invariants de l'action et du fonctionnement humain ;
- - à condition que l'activité collective contribue à la définition des buts de l'action. Il faut que les buts soient sources de réalisation d'une activité saine où chacun peut se réaliser, s'engager dans le travail. » (Caroly, 2010, p. )

Néanmoins, il est nécessaire qu'existent des conditions organisationnelles et techniques, et principalement des conditions organisationnelles de l'activité collective : des espaces de discussion et de confrontations des logiques d'action des acteurs, une vision d'organisation collective du travail par les managers de proximité ; un environnement capacitant ; un processus d'innovation dans l'entreprise reposant sur l'intégration des logiques d'amélioration de la production et de prévention de la santé/sécurité.

À titre de complément, nous ajoutons que l'apprentissage en tant que processus de développement de compétences peut influencer le « développement de carrière ». Ceci étant une forme de reconnaissance ou de récompense pour des efforts réalisés (Siegrist, 1996). Il y a des évidences que l'apprentissage renforce les perceptions d'auto-efficacité (Machin & Fogarty, 2004 ; Schwoerer, Maio, Hollensbe & Menci, 2005). D'ailleurs, l'apprentissage peut aussi apporter le sentiment de « sécurité d'emploi » (Siegrist, 1996) lorsque les compétences des individus correspondent aux attentes des changements en cours dans le lieu de travail (Dextras-Gauthier, 2014).

### **Règles du métier et développement d'identité**

D'abord, le collectif de travail se construit sur la base des règles du métier. Ensuite, ces règles exercent une fonction de support au développement de compétences. Elles impliquent donc un processus d'interaction et d'apprentissage, agissant sur la cohésion du collectif. L'apprentissage du métier ne dépend pas simplement du fait d'apprendre les gestes professionnels, « il importe d'intérioriser les règles » (Cru, 1988, p. 44). Les règles du métier ne doivent pas être confondues avec des règlements, des normes, des consignes. En effet, elles constituent une dimension symbolique qui « permet à chacun de cultiver sa singularité sans nuire à la réalisation du travail commun ». De ce

fait, elles exercent une fonction protectrice pour l'individu (Caroly, 2010). Pour l'auteur, le collectif fonctionne généralement dans les espaces informels ou dans les espaces formels ou officiellement « détournés ». Ils ont pour caractéristique essentielle la construction et le partage des règles par des acteurs qui développent la même activité ou qui exécutent la même description du travail. Ces règles ont été classées comme : règles sociales, règles langagières, règles techniques, règles éthiques.

Nous pouvons rarement choisir les personnes avec qui travailler. La convivialité peut devenir difficile, d'où l'importance des règles sociales. Il s'agit de règles qui favorisent à des individus différents le « vivre ensemble », contribuant au développement de la confiance. Ceci est un aspect essentiel de la coopération parce que devient alors possible la reconnaissance mutuelle des individus. Parmi ces règles, l'auteur indique : 1. Les règles de politesse : identifier l'autre, le reconnaître ; elles s'apprennent souvent lorsque se forment des impairs. 2. Les règles vestimentaires : l'ajustement de la présentation de soi, une certaine adéquation à l'environnement ou au contexte. 3. Les règles de convivialité (des moments informels qui marquent la journée), rituels (anniversaires, galette des rois, etc.). Ces règles permettent aux individus de se connaître et de discuter du travail réel. Les moments de convivialité sont parfois considérés comme du temps perdu par le management. Cependant, ils sont essentiels pour apprendre le « vivre ensemble » et l'échange sur le travail. Ces moments permettent à des hommes et femmes de créer des endroits ou des sous-groupes selon leurs nécessités. Par exemple, des petits groupes de femmes célibataires, de femmes mariées, etc. Aussi, de petits groupes pour parler de trucs et astuces, de tricheries, etc. Peu visibles et fragiles, ces moments peuvent apparaître comme essentiels une fois détruits par la hiérarchie. Paradoxalement, ils peuvent être interrompus pour donner place à des « groupes de parole ». 4. Les règles langagières : il s'agit des jargons du métier qui résument une activité complexe. Elles sont très spécialisées, liées aux situations de travail rencontrées. Ainsi, elles sont difficiles à comprendre par des individus que ne font pas partie du collectif : se faire expliquer les mots permet de faire ressortir de nombreuses problématiques. Les règles techniques : les règles mises en place pour fixer une façon de faire. Une question peut avoir comme déroulement une solution qui une fois utilisée peut (ou pas) se transformer en « ficelle de métier », c'est-à-dire en « acte traditionnel efficace ». Il faut donc qu'elle soit efficace et acceptable sur le plan de l'éthique. 5. Les règles éthiques : elles se réfèrent à l'aspect « politique » du travail, comme par exemple, des actions moralement justes, rationalité morale pratique (praxis). En psychodynamique il est fait référence à la souffrance éthique (ce qui peut correspondre pour un individu à faire des choses auxquelles il n'est pas d'accord) plus que la souffrance morale. Le travail n'a pas de sens en lui-même, ce sont les travailleurs qui lui donnent du sens, qui le trouvent juste ou injuste, éthiquement acceptable ou pas. En général, les règles éthiques sont guidées par la prudence, la sagesse pratique (le « moins pire »).

### **Confiance et management par discussion**

Dans la culture de l'activité collective, la valeur « confiance » (Quinn & Rohrbaugh, 1983 ; Cameron et Quinn, 1998) est une condition essentielle de construction

du collectif de travail (Caroly, 2010). Nous enrichissons la valeur « confiance » (Quinn & Rohrbaugh, 1983 ; Cameron & Quinn, 1998) avec la notion de « confiance organisationnelle » (Neveu, 2004). Tout d'abord, la notion de confiance présente différentes formes qui ne font pas consensus entre les auteurs (Neveu, 2004). Dans le sens large, il s'agit d'un sentiment d'assurance dans l'autre ou de foi envers quelqu'un ou quelque chose (Le Robert, 1993 ; Larousse, 1992). Cette dimension présente des perspectives d'étude intra- ou inter-organisationnelles (Rousseau *et al.*, 2002). Les études intra-organisationnelles peuvent prendre pour base la façon dont elle est perçue, c'est à dire, comme une caractéristique individuelle, un phénomène institutionnel ou interpersonnel ; indiquant donc des recherches multiniveaux (Lewicki & Bunker, 1996). Dans les premières études, la confiance était prise comme une croyance et un trait de personnalité : *confiance interpersonnelle*, c'est-à-dire une propension générale à croire en autrui. Plus tard ont surgi plusieurs approches : la confiance comme bienveillance et comme honnêteté (Larzerelle & Huston, 1980) ; la confiance comme forme de prévisibilité, fiabilité et foi (Rempel *et al.*, 1985), parmi d'autres. En effet, nous avons trouvé plusieurs formes de confiance dans la littérature. La « confiance interpersonnelle » (Mellinger, 1956 ; Rotter, 1967 ; Larzelere, Huston, 1980 Rempel *et al.* 1985) : la « confiance contractuelle » (Reynaud, 1988). La « confiance système » (Granovetter, 1985 Mitchell *et al.* 1997), la « confiance organisationnelle » (Mendez, 2001 ; Neveu, 2004).

Différemment de la « confiance contractuelle » (Reynaud, 1988) qui lie les membres d'une équipe autour d'un travail prescrit, la « confiance interpersonnelle » (Mellinger, 1956 ; Rotter, 1967 ; Larzelere, Huston, 1980 ; Rempel *et al.*, 1985) n'est pas donnée d'emblée. Celle-ci se construit, nécessite du temps (Grosjean, Lacoste, 1999) et du travail collectif. La confiance interpersonnelle renvoie aux « bonnes rencontres » (Roche, 2004), à travers lesquelles les individus s'affectent mutuellement d'une façon positive. Elle renvoie donc à la complexité du travail réel et au système vivant de l'échange entre les acteurs. Dans ce sens, le manque de dialogue, les conflits entre les services ou entre les collègues sont des indicateurs d'une faiblesse de cette confiance (Caroly, 2010). En effet, elle implique la connaissance mutuelle, un savoir sur les ressources et les faiblesses de l'autre (Valot, 1988 ; Assunção, 1998). Elle passe donc par la convivialité, par les échanges au quotidien du travail, par la croyance en la capacité d'autrui à réguler la situation contrainte de travail. Ainsi, « la confiance permet de transformer les engagements problématiques en engagements crédibles » (Karpick, 1996, p. 527). En conséquence, la confiance interpersonnelle faciliterait différents « ajustements et apparaît comme une condition pour élaborer et construire un collectif de travail » (Caroly, 2010, p. 104). Du point de vue de sa dimension subjective « la confiance se trouve encadrée par des normes et des contraintes morales censées exiger des différents acteurs des comportements éthiques » (Alter, 2009, p. 62). Nous inférons alors des travaux de Caroly (2010) le principe selon lequel quand il y a, dans une activité collective, du collectif de travail et du travail collectif, l'activité collective se traduit par l'existence d'une forte confiance interpersonnelle. Dans ce cas, la confiance repose sur plusieurs normes (Alter, 2009) : « aucun membre ne doit s'approprier tout ou partie de connaissances qui circulent dans le réseau, interdiction de divulguer un certain nombre

de savoir-faire qui circulent de manière clandestine dans le réseau, obligation de donner en retour » (Caroly, 2010, p. 104).

En effet, la confiance n'est pas donnée d'emblée et, à travers notre révision de la littérature, nous faisons le constat du rôle joué par l'encadrement dans la construction de la confiance au sein de l'entreprise. Nous sommes donc particulièrement intéressés par la définition de la « confiance organisationnelle » (Mendez, 2001 ; Neveu, 2004) qui permet d'appréhender l'ensemble des pratiques organisationnelles et managériales capables de générer un climat de confiance au sein des collectifs. Elle est conceptualisée comme la capacité des dirigeants et des managers de proximité à apporter le soutien et les ressources dont chacun a besoin pour bien faire son travail et assurer la santé au travail (Neveu, 2004). Il y a lieu de noter que les autres définitions sont aussi importantes pour compléter nos réflexions. Le plus important est de comprendre que la construction d'un engagement ouvert, sincère et basé sur la coopération, l'aide et l'entraide au niveau d'un espace de discussion nécessite un minimum de confiance dans les relations et les compétences de l'autre. Nous pensons aussi qu'il n'est pas vraisemblable que les individus s'engagent sans une certaine marge de confiance envers l'entreprise. Certes, la sécurité de l'emploi et l'assurance de ne pas recevoir de réprimande ou quelque type de punition sont des aspects qui doivent être pris en compte et cela d'autant plus que les relations de travail et les relations sociales sont traversées par des enjeux de pouvoir et économiques.

### **Participation et partenariat**

Pour nous, dans certaines conditions, la valeur « participation » (Quinn & Rohrbaugh 1983 ; Cameron & Quinn, 1998) peut être positive pour la « vitalité du collectif de travail », notamment quand elle correspond à la notion de participation comme possibilités de partenariat, ce qui implique des interactions étroites entre management, solidarité, compétence et collectif de travail – tous les acteurs de la santé doivent être impliqués dans ce processus

Comme nous l'avons dit auparavant, les entreprises contemporaines sont caractérisées par l'individualisme et l'isolement. Il manque de la solidarité. En général, les entreprises répètent le modèle de pratique démocratique de la société dans lesquelles elles sont insérées. Et il existe une crise de la démocratie représentative dans notre civilisation. Ce qui prévaut dans le nouvel ordre capitaliste globalisé est en effet la réduction des espaces pour la participation citoyenne (Salazar, De Souza Silva, Cheaz, Torres, 2001). En effet, pour mobiliser la participation, les cadres préfèrent utiliser le thème libéral « participe – individuellement – du développement ». p.2) que celui de développement de collectifs de travail. Selon les auteurs, les pratiques de démocratie sont basées sur une gradation allant de la non-participation à la participation plus engagée avec les processus sociaux, implications politiques et transformation des conditions de travail. Ils interprètent plusieurs approches de participation :

- La « non-participation » est représentée par des espaces où les individus réalisent leurs activités à partir de l'obéissance, du contrôle et de l'isolement,

sans connaissance de leurs origines, avec petite ou aucune notion de leurs contributions sur la production.

- La « pseudo-participation » est caractérisée par les espaces où un petit groupe d'individus qui détient le pouvoir établit des normes selon leurs propres intérêts et seulement après convoque en réunion ceux qui sont directement affectés par les thèmes à discuter. Ces individus ont l'impression qu'ils ont participé parce que leurs discours sont écoutés, malgré le fait que cela ne soit pas pris au sérieux parce que tout a été déjà méticuleusement programmée et décidé par le petit groupe des « puissants » (nos guillemets).
- L'approche de la « participation libérale » signifie des espaces construits dans l'esprit de coopération, mais où prédomine la neutralité ou l'impartialité et ils ne sont pas ouverts à tous. Aussi, ni les causes, ni les conséquences des problèmes ne sont mises en question, évitant l'analyse politique. En général, ces espaces sont animés par un expert pour contester des questions du type « comment », cependant celles du type « pourquoi » ne sont pas empêchées.
- L'approche de la « participation virtuelle » est pratiquée dans les espaces construits virtuellement pour favoriser l'interaction par la médiation de l'Internet. En effet, ils se constituent d'une collection virtuelle des individus qui changent des données sans changer l'énergie humaine ni expérimenter les affects d'une discussion réelle. Ce qui est important c'est de participer, cependant, individuellement et virtuellement, jamais de façon collective, ni politique, ni de forme sociale.
- L'approche de la « participation fonctionnaliste » se développe dans les espaces où est limitée ou même empêchée la discussion, ou le questionnement par rapport aux buts et aux fins des décisions prises (5). Du point de vue des rapports individu-organisation, il nous semble qu'ici tout se passe comme si l'entreprise était totalement juste, et jamais équivoque, sinon que ce sont les individus qui sont dysfonctionnels. Basé sur notre revue de la littérature sur la santé mentale au travail, cela nous amène à imaginer que s'il existe des problèmes d'efficience, de souffrance et de maladie au travail, ce peut être en fonction de quelque chose qui ne vas pas au niveau des travailleurs, jamais le système de production, avec les conditions de travail, avec l'organisation du travail ou avec l'organisation économique qui promet un développement économique avec exclusion sociale et de façon non durable.
- La « participation critique » fait référence à des espaces de discussion construits de façon coopérative et à partir de l'interaction, principalement, de ceux qui sont impliqués dans des processus qui affectent directement leurs qualités de vie et leurs comportements futurs.

À partir de la clinique de l'activité, nous pensons que la construction d'une politique des affects passe par l'utilisation d'une « participation critique » (Salazar, De Souza Silva, Cheaz, Torres, 2001). D'une part, ce processus donne la priorité à l'analyse des effets du pouvoir liés aux causes et les implications organisationnelles actuelles et



futures sur la vie des travailleurs. D'autre part, l'exercice du pouvoir partagé des acteurs signifie leur influence dans la prise de décisions pour transformer leurs conditions de travail et leurs façons de travailler, ainsi que leur contribution pour la construction d'une organisation du travail favorable à la conjugaison efficacité/bien-être psychologique et santé au travail. Ainsi, l'exercice de la participation critique dans une entreprise pourrait coopérer pour son engagement avec la transformation nécessaire des formes d'organisation du travail pour prévenir les risques psychosociaux, construire le bien-être psychologique et promouvoir la santé psychique au travail.

Comment démocratiser l'entreprise ? Il faut reconnaître le rôle joué par le travail vivant dans la conciliation entre efficacité organisationnelle et bien-être au travail (chapitre un). En effet, « l'expérience du travail vivant est une condition de la vie démocratique, car elle est le lieu où se produit de manière privilégiée l'acquisition de dispositions et capacités individuelles qui peuvent former un sous-bassement politique déterminant à la vie en commun, mais qui sont aussi directement mises en œuvre dans l'élaboration de décisions collectives » (Deranty, 2016, p.59). La dimension politique du travail vivant est définie comme « l'ensemble des problèmes qui se posent dès lors que des vies individuelles séparées tentent d'organiser en commun une vie en commun » (*ibid.*). Conformément à ce que nous avons dit au chapitre un, la question des rapports travail-santé se pose, actuellement, au niveau de l'invisibilité des travailleurs et de ses conséquences dans la souffrance psychique qui est exactement celui du manque de condition donnée par l'organisation pour la mise en œuvre de la dimension politique du travail, pour la réélaboration de règles et la délibération collective. Cette question est au cœur du dilemme des relations de travail qui comportent une dimension de subordination : « Le conflit politique entre les gouvernants et les gouvernés apparaît en premier lieu là où se déroule le travail subordonné » (B. Trentin, 2012, p. 412) et, par conséquent, le travail est « une expérience avortée de la politique » (Clot, 2016, p. 91) et sa fonction comme capacité de production devient prédominante. Ainsi, « le travail soigné est un objet politique sans sujets institués qui laisse un vide civique (...) L'objet même de l'activité est privé de l'institution des conflits de critères sur la qualité du travail qu'il implique pourtant, venus du réel, sans que le travail puisse s'y dérober » (*ibid.*).

En effet, le travail est de plus en plus évalué et de moins en moins accompli. La grille de lecture quantitative et individuelle du *reporting* devient davantage prédominante, alors que du point de vue de la qualité du travail, c'est le dialogue sur les conflits autour du travail bien fait et sur l'activité collective qui devrait prévaloir. Dans cette situation, il est évident qu'il n'y a pas de perspective de construire l'ordre démocratique dans l'entreprise si elle ne prend pas en considération la question centrale de l'« activité contrariée » (un travail ni fait ni à faire qui empoisonne la vie des sujets au travail) (Clot, 2016). « C'est à la rencontre de cette activité contrariée que se portent les interventions en clinique de l'activité pour éviter de faire de l'entreprise un monde séparé de l'ordre démocratique. » Et ces interventions impliquent la construction d'une « politique des affects » (*ibid.* p. 91). Sous cet angle, l'auteur défend que la politique reste vivante au travail lorsque le dialogue traitant des conflits autour du travail bien fait devienne la raison essentielle de la relation au travail.

Dès lors, il est fondamental de situer la problématique de la démocratisation de l'entreprise dans les grands enjeux actuels qui sont la responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (RSE) et la fonction des cadres institutionnels par rapport à la politique de santé au travail et à la prévention des risques psychosociaux. Mais il faut faire attention au fait que la RSE n'arrivera pas à changer les entreprises tant que les salariés ne disposeront pas de réels contre-pouvoirs. En fait, les situations sont loin de s'améliorer, parce la discussion participative autour des critères de la qualité du travail ne trouve pas à s'instituer dans les entreprises contemporaines (Clot, 2010, 2016).

Malgré cela, nous continuons nos études, avec détermination, parce que le déni du travail bien fait porte véritablement atteinte à la performance, comme le dit Clot (*ibid.*). En effet, comme nous l'avons exposé auparavant, les milieux professionnels sont atteints d'un vrai problème d'efficacité, qui concerne également les usagers et les clients. Ainsi, le fait de donner la parole aux salariés et de partager le pouvoir de délibération avec eux, en échange de leur engagement au travail, est sûrement un défi courageux. Ceci correspond aux enjeux de santé au travail, et aussi bien aux enjeux économiques que sociaux. Nous pensons alors avec l'auteur que c'est la possibilité de faire le rapport entre les soucis de santé publique qui fait remonter dans la société la question de la qualité du travail qui est celle de ceux qui sont au sein des entreprises. Pour démocratiser l'entreprise il faut donc prendre soin du travail. Ceci passe aussi par un compromis de toute la société avec le changement d'un monde vulnérable vers un monde durable : la question de la santé au travail implique donc des changements institutionnels.

Nous venons d'achever notre proposition sur certaines valeurs qui pourraient correspondre à une culture de l'activité collective. Comme nous l'a appris Schein (1991, 2009), le niveau des valeurs est très important pour comprendre la culture. Cependant, cela n'est pas encore suffisant pour la définir, parce que le niveau central qui définit vraiment la culture d'une entreprise est considéré comme étant celui des *hypothèses plus profondes* partagées par ses membres. Dans la suite, nous désirons donc décrire notre position par rapport à ce qu'un observateur verrait vraiment comme le contenu de la culture d'activité collective.

#### 3.3.2.1.3.1.3. Le niveau d'hypothèses fondamentales de base

Selon Schein, l'ensemble des hypothèses de base dans une organisation forme son paradigme culturel. Dans le cadre de cette compréhension, nous proposons que l'ensemble des hypothèses de base d'une culture d'activité collective repose sur le « paradigme du travail bien fait ».

Schein (2009) fait une distinction fondamentale entre trois facteurs qui forment le contenu réel de la culture organisationnelle : *les questions de survie externe*, *les questions d'intégration interne* et *les présomptions de base*, c'est-à-dire, les hypothèses sur *le temps* et sur *l'espace* ; sur *l'être*, sur *le travail* sur *les relations humaines*. Selon lui : « le contenu des cultures organisationnelles ou professionnelles reflète les problèmes finaux auxquels chaque groupe est confronté : gérer son environnement externe et gérer son intégration interne. La culture est diffuse et implique tout ce qu'un groupe devrait se soucier et traiter. Outre ces problèmes externes et internes, les hypothèses culturelles reflètent des

problèmes plus profonds concernant la nature de la vérité, le temps, l'espace, la nature humaine et les relations humaines. » (Schein, 2009. p. 79)

Dans le cadre de cette compréhension, nous supposons donc que la véritable essence de la conscience ou de l'identité d'un collectif de travail (les modèles partagés de pensée, de croyance, de sentiments et de valeurs qui résultent de l'expérience partagée et de l'apprentissage commun) découle d'un ensemble de suppositions basiques partagées du travail collectif (règles de métier, reconnaissance des compétences, confiance) qui impactent la construction d'une culture d'activité collective. Pour nous, sans un collectif de travail qui partage les hypothèses de base du travail collectif et vice versa, il ne peut y avoir de culture d'activité collective. Dans ce sens, sans aucun minimum de cohérence entre les artefacts, les valeurs et les hypothèses concernant l'activité collective, nous parlerons probablement d'une culture de développement de groupe (un ensemble de personnes) ou d'une équipe (groupe de personnes avec une tâche collective prescriptive) et pas d'une culture d'activité collective.

En résumé, le paradigme du travail bien fait est une multitude relativement cohérente des présomptions plus profondes de base d'une entreprise dont les membres, privilégiant le collectif, ne sont généralement pas conscients et qui sont le plus souvent considérés allant de soi. Aussi, l'ensemble des suppositions doivent donc être comprises en parallèle avec ce que les cadres pensent par rapport à la façon de gérer les collectifs, ainsi que les problèmes auxquels ils sont confrontés dans le contexte externe requis dans leurs efforts pour favoriser la conciliation performance/bien-être. En effet, pour Schein (2009), les enjeux ou problèmes d'« adaptation externe » précisent le cycle de confrontation que tout système doit pouvoir maintenir en relation avec son environnement en mutation.

Selon nous, l'influence du paradigme du travail bien fait se matérialise dans le modèle de management – *par discussion*. En effet, l'activité collective dépend des pratiques des managers de proximité pour soutenir des espaces de discussion. Donc, ce paradigme se construit à travers le partage de l'ensemble des suppositions culturelles présentés ci-dessous :

### **Supposition d'adaptation externe : la notion de responsabilité sociale de l'entreprise**

Selon Schein (2001, 2009), les questions essentielles du cycle de confrontation de l'entreprise avec son environnement sont : « (1) *Mission et stratégie*. Acquérir une compréhension commune de la mission essentielle, de la tâche principale et des fonctions manifestes latentes. (2) *Objectifs*. Développer un consensus sur les objectifs, découlant de la mission essentielle. (3) *Moyens*. Développer un consensus sur les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs, tels que la structure organisationnelle, la division du travail, le système de rémunération et le système d'autorité. (4) *Mesure*. Développer un consensus sur les critères à utiliser pour mesurer dans quelle mesure le groupe travaille pour atteindre ses objectifs, tels que les systèmes d'information et de contrôle (...). (5) *Correction*. Développer un consensus sur le traitement approprié ou les stratégies de remédiation à utiliser si les objectifs ne sont pas atteints » (Schein, 2009, p. 82).

En effet, cette dimension d'« adaptation externe » indique le niveau d'importance donnée par l'entreprise à leur environnement. Pour identifier cela, il faut chercher à comprendre quels sont les aspects de l'environnement extérieur qui sont déclencheurs de décisions managériales. Cette dimension indique également la position de l'entreprise en face de l'environnement. Dans ce sens, il faut chercher quelles sont les croyances de l'entreprise qui sont prises en compte lors de ses performances dans l'environnement extérieur, c'est-à-dire, si elle développe un comportement de domination par rapport à la nature, elle agit harmonieusement en relation à l'environnement ou si elle est dominée par lui. Il faut aussi chercher à comprendre quelle est la position de l'entreprise en relation avec l'environnement en situation de crise (pandémies, catastrophes naturelles et sociales, etc.).

Centrée sur l'approche d'une culture d'activité collective, notre recherche est s'intéresse à identifier la façon dont l'entreprise se positionne en relation à sa responsabilité sociale et l'impact de cela dans l'émergence de l'activité collective. Dans cette approche, l'enjeu d'analyse est bien de montrer comment les suppositions culturelles de l'entreprise sur la notion d'efficacité organisationnelle évoluent autour de certaines questions d'une approche humaniste et pragmatique du « travail bien fait » (Clot, 2008). À travers des travaux de la clinique de l'activité, nous observons que l'entrave à l'« activité collective » (Caroly, 2010) peut conduire à des conflits au niveau des collectifs par rapport à cette question-là. Notamment, nous inférons des travaux de l'auteur que la mission, les objectifs et les moyens utilisés par le « travail collectif » pour atteindre le développement des compétences, la performance et le bien-être des individus nécessitent un consensus pour que le « collectif de travail » devienne vivant. En outre, le manque d'espaces de discussion pour résoudre les conflits de critères de qualité sur le travail, au niveau des communautés professionnelles qui forment des sous-cultures, peut nuire à la vivacité du collectif de travail. Il nous semble donc que lorsque la culture hégémonique de l'entreprise n'est pas alignée avec ces sous-cultures, des états de souffrance ou de mal-être au travail peuvent émerger, d'où l'importance d'une culture d'activité collective, parce qu'elle renforce la construction des communautés professionnelles. Pour nous, cette dynamique de fonctionnement du collectif de travail est associée à la façon dont l'entreprise assume sa responsabilité sociale.

En effet, pour Schein (2001, 2009), les problèmes d'adaptation externe d'une entreprise (mission, stratégie, objectifs, moyens de structure, de systèmes, processus et leurs évaluation) influencent les questions concernant l'intégration interne (langage et concepts communs, identité et limites du groupe, nature de l'autorité et des relations, gratifications). Appliquant ce principe à l'approche de la culture d'activité collective, nous proposons donc que la question de la responsabilité sociale rejoint la mission, les buts et les moyens utilisés par les collectifs de travail pour atteindre leurs fins. En effet, la façon dont ces questions d'adaptation externe sont traitées influencent le niveau d'intégration interne des collectifs. Après tout, toutes les organisations sont des systèmes sociotechniques. En ce sens, la façon dont l'entreprise assume sa responsabilité sociale ou environnementale va être connectée avec la façon dont les collectifs de travail vont résoudre leurs problèmes d'intégration interne et, notamment, comment ils vont

développer des stratégies pour concilier leur performance avec le bonheur des individus qui le composent.

La conclusion la plus importante qui dérive de cette analyse de l'interdépendance de ces questions est que ses implications pour le management sont nombreuses. D'abord, l'enjeu managérial contemporain est bien de développer le concept de « responsabilité sociale, morale et écologique de l'organisation » (Morin, 2006 ; Aktouf, 2006) en prenant en compte les intérêts de santé publique (Clot, 2010; 2016) et les intérêts de produits de qualité d'une multitude d'acteurs et groupes qui se préoccupent de la question du développement durable de la planète : le processus de transition et de changement dont ont besoin notre planète et les êtres vivants vers un monde plus équitable, en bonne santé et en respectant l'environnement. Ensuite, ce problème d'adaptation externe décrit doit être la principale préoccupation du manager de proximité qui « prend soin du travail » (*ibid.*), car il joue un rôle fondamental dans la construction des collectifs de travail. Puis, c'est la gestion réussie des espaces de discussion qui constitue la base sur laquelle on peut comprendre l'impact des managers sur la prévention de la santé au travail (Detchessahar, 2009). Soutenus donc par Schein (2009), nous voyons que les étapes du cycle d'adaptation externe et les problèmes d'intégration interne auxquels les équipes sont confrontées composent une *checklist* utile pour que les cadres évaluent leurs propres actions de prévention.

La création d'une culture d'activité collective passe nécessairement par la création d'un rapport de l'entreprise avec son environnement externe ancré, notamment, sur « le développement de pratiques de management durable (*sustainable practices*) » (Bichard, 2009).

En résumé, l'existence des critères économiques et financiers dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle et l'utilisation de valeurs et critères humanistes, moraux, écologiques, ainsi que de croyances et pratiques partagées par rapport au travail bien fait seraient à l'origine d'une culture d'activité collective. On observe aussi que les questions d'intégration interne concernent le sujet des relations de travail. Par conséquent, nous proposons que les suppositions sur l'intégration interne qui serait à cœur d'une culture d'activité collective pourraient se traduire par une vision de la « qualité des relations de travail » telle que nous expliquons dans la suite.

### **Supposition d'intégration interne : la qualité des relations de travail issue de l'activité collective**

Pour Schein (2009), cette dimension cherche à expliquer comment devenir un groupe : « Si les questions internes ne sont pas établies, si les gens sont préoccupés par leur position et leur identité, s'ils se sentent ou pas en sécurité, s'ils ne connaissent pas les règles du jeu et ne prévoient donc pas ou ne comprennent pas ce qui se passe, ils ne peuvent pas se concentrer sur les problèmes de survie importants auxquels le groupe peut être confronté » (p. 125). Selon lui, les processus que développent les relations humaines

se réalisent en même temps que des processus de solution des contraintes de travail et la confrontation critique de la plupart des questions d'adaptation du groupe à son environnement externe crée un consensus rapide autour des problèmes d'intégration interne : (i) « créer un langage et des catégories conceptuelles communs » ; (ii) « définir les frontières du groupe et les critères d'inclusion et exclusion » ; (iii) « distribuer pouvoir et statuts » ; (iv) « développer des normes d'intimité, d'amitié et d'amour » ; (v) « définir et gérer les récompenses et punitions » ; (vi) « expliciter l'inexplicable – idéologie » (*ibid.*). Nous observons que cette liste de solutions aux problèmes d'intégration interne se rapproche, dans une certaine mesure, des processus relatifs au rôle joué par l'« activité collective » (Caroly, 2010) dans la construction d'un dialogue avec l'environnement externe. En effet, lorsque l'on voit chez Schein que la question d'intégration interne implique des liens entre le développement des relations humaines et le développement des régulations du travail, nous rappelons la proposition de Caroly, dans laquelle l'activité collective implique la conjugaison du collectif de travail et du travail collectif. Nous proposons donc de traiter cette question d'intégration interne à travers une réflexion sur les possibles liens entre la notion de *qualité des relations de travail* et *l'activité collective*.

Tout d'abord, il faut définir ce que nous comprenons par relations de travail, parce que ce terme n'a pas nécessairement le même sens pour toutes les disciplines qui s'intéressent à lui, comme la sociologie, l'économie, le droit, le management, la médecine et la philosophie. Dans notre étude, le terme « relations de travail » est pris au sens des interactions sociales. Nous pouvons considérer que cette notion correspond à la dimension affective des relations de travail. Nous écartons d'emblée les concepts qui sont très précis et utilisés à des fins particulières, comme celles élaborées pour le droit, par exemple. Dans ce domaine, les relations de travail sont liées à des règles juridiques spécifiques applicables à des conditions contrôlées par la jurisprudence. En fait, ce terme tel que nous l'appréhendons se réfère aux interactions entre professionnels dans la situation du travail réel et entre eux et leur hiérarchie (Caroly, 2010 ; Colot, 2008 ; Dejours, 2000, Lhuilier, 2014). Pour nous, cette approche affective et donc éthique-politique des relations de travail est essentielle pour favoriser l'amélioration de sa « qualité ».

La conception des relations de travail dans le sens d'interaction n'a pas encore été beaucoup étudiée tant en droit qu'en gestion des ressources humaines (Dietrich & Pigeyre, 2012). En général, on accorde plus d'attention à sa dimension rationnelle/fonctionnelle (la fonction, le poste, le rôle). Cette perspective rationnelle porte l'idée que la fonction principale de l'entreprise est la production, l'efficacité et le profit. Néanmoins, comme nous l'avons montré, son rôle est bien plus large. Au-delà de cela, elle a une fonction de production culturelle, où la socialisation favorise le développement personnel et professionnel (Sainsaulieu, 1977, 1988). En effet, les entreprises ont une responsabilité sociale, au sens d'une mission de contribution à l'établissement et à la production de la qualité de vie au travail. Ainsi, elles doivent respecter et prendre en compte la qualité des relations interpersonnelles (Salomé, 2009). La dimension fonctionnelle implique un « savoir-faire », alors que la dimension interpersonnelle

réclame un « savoir-être » et un « savoir-de-vivre-ensemble », ce qui n'est pas facile à cerner pour tout le monde.

Il y a certains auteurs qui pensent que la dimension affective des relations de travail est plus associée à la personnalité (Durand, 2014). Malgré son importance, nous n'explorons pas la relation de l'individu avec lui-même, généralement appelée « relation intra-personnelle ». En effet, ce sont donc les relations de travail vécues entre l'individu et ses pairs et entre lui et sa hiérarchie au sein d'un collectif de travail qui vont intéresser l'analyse de la culture d'activité collective. Dans ce sens, il nous semble pertinent de parler de relations de travail *au* travail, portant des vecteurs de sens et de reconnaissance *du* travail. Ce sont des relations horizontales (lorsqu'elles relient les salariés entre eux) et verticales (lorsqu'elles relient les salariés à leur supérieur hiérarchique) qui ont pour but de contribuer aux modalités de régulations collectives.

Au niveau du Code du travail, nous trouvons deux types de relations de travail : les relations individuelles d'un côté, les relations collectives d'un autre côté (Auzero & Dockès, 2014). Aussi, il y a une distinction qui a été proposée par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail (art.2) : « relations sociales » et « relations de travail ». Nous n'enfermerons pas notre étude dans l'une ou l'autre de ces classifications. La définition de relations de travail à laquelle nous nous référons peut-être comprise à partir de celle proposée par les auteurs Oudin M., Oudin F. & Becard (2015, p. 12) : « Elle est une relation entre individus, impliquant deux ou plusieurs personnes placées dans un rapport hiérarchique ou non. D'un autre côté, cette relation peut être sociale sans pour autant être institutionnelle, en ce sens qu'elle implique l'individu en tant qu'être social. À ce titre, elle dépasse la distinction entre relations sociales et relations de travail. Cette approche est voisine de celle qu'adopte l'ANACT lorsqu'elle (re)définit les relations sociales. Elle englobe en effet dans l'expression "relations sociales" à la fois les relations formelles entre l'employeur et les représentants du personnel (le dialogue social) et les relations quotidiennes au travail. En ce sens, les relations sociales sont à la fois les relations institutionnelles et les interactions qui ont lieu entre la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés ».

Ainsi, les relations de travail que nous devons prendre en compte lors de l'analyse d'une culture de l'activité collective ne sont pas collectives au sens du droit du travail. Elles se réfèrent au salarié, mais elle ne nécessite pas l'intervention de quelque instance représentative que ce soit. D'ailleurs, cette acceptation n'est pas non plus vue comme un rapport juridique liant l'employeur et le travailleur. Il s'agit des relations interindividuelles. Par convenance, nous parlerons simplement de « relations de travail ».

Nous prenons pour définition de qualité des relations de travail : « la perception d'évoluer dans un milieu de travail où l'on entretient des relations interpersonnelles positives et constructives » (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010, p. 70). Dans ce sens, la qualité des relations de travail est une composante essentielle d'un travail qui a du sens pour le sujet complexe. Nous corroborons avec l'idée des « bonnes rencontres » (Spinoza, 1989) entre les sujets comme source de la santé au travail (Roche, 2014). Dans ce sens, ces bonnes rencontres se matérialisent en relations de travail de qualité, lorsque les relations de travail sont perçues par les individus comme possibilités d'évoluer dans un

milieu de travail où ils entretiennent des relations interpersonnelles positives et constructives. L'introduction de la qualité des relations de travail comme un des indicateurs d'un travail qui a du sens est récente (Morin & Forest, 2007). Selon ces auteurs, dans les années 60, les besoins d'autonomie, de reconnaissance et d'apprentissages des individus étaient importants, mais ils ne révélaient pas le besoin de relations de travail enrichissantes. En effet, les relations de travail n'étaient pas comprises comme déterminantes à cet égard. C'est à partir de l'école américaine dans le courant de la psychologie positive, notamment dans le domaine de la recherche organisationnelle positive (« *Positive Organizational Scholarship* ») (Cameron, Dutton & Quinn, 2010 in Dutton & Heaphy, 2010), que la valeur des bonnes relations de travail a rencontré un succès croissant. La définition de qualité des relations de travail développée par cette école est la suivante :

- « - La capacité des individus à exprimer leurs propres émotions (positives et négatives) et à écouter et comprendre les émotions des autres (« *Emotional carrying capacity* »). Cette capacité s'exprime lorsque les individus sont assurés que leurs émotions seront comprises des autres.
- - La capacité à faire face aux difficultés liées à l'environnement et aux conflits interpersonnels et à en faire une occasion de renforcement des liens (« *Tensility of the connection* »).
- - La capacité à partager des idées et des ressources (« *Connectivity* »). Cette capacité, qui favorise la propension à se saisir des nouvelles opportunités de progrès est à mettre en lien avec l'engagement des individus et le sentiment d'agir en coopération, avec solidarité et motivation (« *Sense of mutuality* »).
- - La capacité à porter un regard positif sur les autres et le sentiment que les autres portent un regard positif sur soi (« *Sense of Positive regard* »). Il est fait référence ici à l'acceptation des uns et des autres et au sentiment de reconnaissance et de considération. » (Oudin, Oudin F., & Becard, 2015, p. 13)

Nous observons que ces définitions s'occupent de comprendre les relations de travail au regard de l'importance de la communication empathique dans les rapports des uns avec les autres. Ceci est très important, mais du point de vue de la santé mentale au travail, nous ne trouvons pas que c'est suffisant. Il faut aller plus loin. Pour nous, la notion de « qualité des relations de travail » doit prendre en considération des interactions entre les acteurs dans l'action, c'est-à-dire dans la situation de travail réelle. Puis cette action doit être analysée en constante interaction avec des aspects de l'environnement extérieur. En conséquence, nous proposons que la notion de qualité des relations de travail pourrait se rapprocher du sens de la notion d'« activité collective » (Caroly, 2010). Par ce point de vu, la qualité de l'activité collective devient un fort indicateur de la qualité des relations de travail. En effet, comme nous l'avons montré auparavant, l'activité collective est source de vitalité du collectif de travail. Celle-ci fait référence à l'appropriation d'une force vitale par le collectif, d'un mouvement énergétique de santé, d'*empowerment*, etc. C'est donc cette capacité qui peut se dégager d'un travail collectif qui entretient des relations de coopération et de réélaboration de règles qui favorise le développement du collectif de travail. Dans ce sens, nous pensons que la notion d'activité collective pourrait



être utile pour enrichir la conception de qualité des relations de travail donnée par l'école américaine (Cameron, Dutton & Quinn, 2010 in Dutton & Heaphy, 2010).

En effet, lorsque l'activité collective nourrit la vitalité du collectif de travail, elle facilite le dialogue avec l'extérieur, parce que « la construction de collectif de travail favorise l'expression des besoins du collectif vis-à-vis des autres logiques d'entreprise (qualité, maintenance, direction) et contribue d'une certaine manière à la santé de l'organisation » (Caroly, 2010, p. 173). Il ressort de ce raisonnement que la qualité des relations de travail en tant que réflexe de la qualité de l'activité collective aide à construire l'« intégration interne » (Schein, 2001, 2009). Autrement dit, nous pensons que la vitalité du collectif de travail, implicite dans la qualité des relations de travail, crée un discours avec l'extérieur et facilite la recherche de compromis entre les différentes logiques de construction de l'intégration interne et donc du mode de fonctionnement de l'entreprise.

L'activité collective coopère pour la régulation émotionnelle et pour la qualité des relations de travail

Nous parlons, rapidement, des associations entre activité collective, qualité des relations de travail et régulation émotionnelle. C'est, en effet, nécessaire car l'intense pression compétitive causée par la globalisation, la déréglementation et les évolutions technologiques forcent les organisations à réaliser des changements au niveau du personnel, de la stratégie, des rôles de travail, du rythme de travail qui provoquent l'émergence d'affects intenses (Bartunek, 1984). Ces changements continus menacent la construction des collectifs de travail (Carpentier-Roy, 1998). Par conséquent, ces affects influent sur la façon dont les différentes équipes interprètent ces changements organisationnels, dont ils les touchent directement. Les changements deviennent alors facteurs de risque pour les travailleurs s'ils viennent accompagnés d'empêchement des régulations collectives. Les travaux de Huy (2002) sur les rapports entre les situations de changements d'organisations intenses et le développement d'équipe ont montré que la gamme d'émotions et de sentiments qui émergent au niveau des équipes est capable de faciliter ou de rendre difficile la réalisation de leurs stratégies et projets. Dans le contexte contemporain d'évolutions organisationnelles, le nombre de recherches et de gestionnaires intéressés par le sujet a augmenté.

Aujourd'hui, il y a une diversité importante d'approches sur la régulation émotionnelle dans les organisations. Ces approches présentent des conceptions différentes sur la gestion des émotions au travail, y compris avec des pratiques divergentes (Callahan & McCollum, 2002). Parmi eux, nous pouvons citer cinq approches qui sont identifiées par Miller, Considine et Garner (2007) : (1) *Emotion labor* – la gestion des émotions avec la finalité de se conformer aux attentes de l'organisation, où se trouvent les travaux classiques de Hochschild (1979). (2) *Emotion toward work* – l'expérience émotionnelle dans laquelle le travail est la cible de l'émotion. (3) *Emotion with work* – des émotions et des sentiments qui ont leur origine hors du travail, mais qui sont vécus dans l'environnement du travail. (4) *Emotion at work* – des

émotions qui se dégagent des relations des individus avec leurs collègues et avec la hiérarchie. (5) *L'intelligence émotionnelle* – l'approche de la gestion des émotions amplement diffusée par Goleman (2006). Nous ajoutons l'approche interpersonnelle de la régulation émotionnelle (Rimé, 2010, 2012).

Ce fait s'explique parce que Rimé (*ibid.*) nous montre que le partage social des émotions est un véhicule des savoirs partagés qui coopèrent pour la construction culturelle continue et qui s'enrichit par l'expérience singulière. Dans un groupe où se développe une empathie généralisée, ce phénomène est le levier par lequel les rituels collectifs renforcent le sentiment d'appartenance sociale et la cohésion sociale. Les valeurs et les croyances partagées reviennent à l'avant-plan des consciences. La confiance que dégage des relations construites au sein du groupe permet à ses membres d'affronter la vie quotidienne avec un sentiment de force et de sens. Nous comprenons ainsi que le processus du partage social de l'émotion au travail, au-delà de favoriser la régulation émotionnelle, « assure donc des fonctions essentielles de régulation sociale : intégration sociale des individus et ajustement des modèles communs » (Rimé, 2012, p. 225). Cette théorie élargit la compréhension de la fonction du langage dans la construction des rapports sociaux et, autant dans le développement d'une culture d'activité collective, à travers les espaces de discussion.

Nous inférons des travaux de Caroly (2010) que l'action de réélaboration de règles par le travail collectif réunit plusieurs processus qui agissent sur la prévention des conflits interpersonnels et du stress. En effet, la conception du collectif de règles comme un espace où les individus peuvent mettre en discussion l'expérience effective du travail avec ceux qui la comprennent est un effort remarquable vers la régulation émotionnelle. Dans ce sens, les règles du métier facilitent la mise en œuvre des régulations individuelles et collectives qui contribuent non seulement au développement de compétences individuelles, mais aussi à la gestion des émotions. Nous pensons que le partage social des émotions dans les espaces de discussion joue un rôle dans le développement de l'activité collective et dans la qualité des relations de travail et, comme un cercle vicieux, que l'activité collective coopère pour la régulation émotionnelle et donc pour la qualité des relations de travail.

Nous proposons donc que les suppositions sur l'intégration interne au cœur d'une culture de l'activité collective pourraient être associées aux liens entre activité collective, régulation émotionnelle et qualité des relations de travail comment est proposé ci-dessous :

La qualité des relations de travail est la perception de l'entreprise comme une institution sociale, où il est possible d'évoluer dans un collectif de travail vivant et donc d'entretenir des relations interpersonnelles positives et constructives de travail collectif coopératif. En résumé, c'est la perception d'avoir des possibilités de développer l'activité collective qui coopère, au-delà du développement de compétences, à la régulation émotionnelle.
--

Il y a lieu de noter que les questions d'intégration interne et d'adaptation externe sont interdépendantes et se réalisent en même temps. En plus de ces problèmes externes et internes, les hypothèses culturelles reflètent des questions plus profondes sur la nature de la vérité, le temps, l'espace, la nature humaine et les relations humaines (*ibid.*). Une autre conclusion importante qui découle de cette discussion est celle que la culture qui évolue vers une entreprise favorable à l'activité collective serait un résultat complexe de pressions externes (préoccupation de la société, avec la santé publique par exemple), de potentiels internes (collectifs de travail vivant), de réponse à des événements critiques par la réélaboration de règles, face à l'inconnu ou l'imprévu.

Nous cherchons donc à identifier des problèmes communs auxquels tout nouveau groupe pourrait être confronté, en reconnaissant que la façon dont ces problèmes sont traités se traduira par une activité collective. À partir de la littérature, nous proposons alors qu'à mesure que la qualité des relations de travail évolue, les hypothèses que les collectifs développent sur l'adaptation externe et l'intégration interne vont refléter des questions plus profondes par rapport à l'activité collective. En effet, si les membres d'un collectif (y compris les managers) ne parviennent pas à s'entendre sur la nature de l'être humain, du travail, des relations humaines, entre autres, comment peuvent-ils s'entendre sur des conflits autour du travail bien fait ?

Nous proposons, dans la suite, la description d'autres dimensions soulevées par la théorie de Schein pour prendre en compte des hypothèses sous-jacentes sur le niveau le plus profond qui pourrait correspondre à une culture d'activité collective. Nous déduisons alors que l'ensemble de ces questions et propositions constitue un type de grille qui pourrait nous aider à cartographier cette culture. Mais il faut toujours nous rappeler du principe de Schein, selon lequel toutes ces dimensions ne sont pas également saillantes ou importantes dans une entreprise donnée. Ce qui nous amène à croire que c'est l'interaction entre elles qui est importante, car c'est cette interaction qui peut former le paradigme du travail bien fait.

### **Supposition sur le travail : *le sens du travail comme institution***

Pour Schein (2001, 2009), cette dimension révèle la perception partagée des personnes par rapport aux actions qu'elles considèrent appropriées à leur environnement de travail. Il note que les cultures diffèrent, car le « soi » est vu différemment selon les rôles dans le travail et la famille, et que les rôles de genre varient parce que la masculinité et la féminité sont considérées comme différentes. L'auteur remarque également que tous les groupes forment des règles d'interaction autour du comportement approprié par rapport à ces dimensions de rôle, et que l'adhésion à ces règles est fondamentale pour tout type d'ordre social.

Nous observons que l'auteur se préoccupe des « significations » sur la dimension du travail partagées par les individus, en prenant en compte aussi la question de la diversité de genre, ce qui est important en se traitant de conditions du travail collectif pour développer l'activité collective. Il note également qu'il faut faire attention à « la valeur du travail aux yeux de l'individu » (*ibid.* p.164). Cependant, sa préoccupation se limite à l'analyse des liens entre les rôles professionnels et les différences individuelles avec la

manière d’agir des individus dans le milieu du travail. Le travail est considéré comme la tâche prescrite faisant partie de l’ensemble de l’environnement de travail. Il ne considère donc pas l’aspect du travail réel. Certes, il fait l’importante mention du rôle du groupe dans la formation de règles de comportement autour du rôle professionnel mais, comme il a déjà été dit, la profession dans sa théorie n’est pas prise dans le sens de métier (Clot, 2008), et il ne précise pas quelles sont les types de règles professionnelles qui permettraient de contribuer au développement du collectif – comme proposé par Caroly (2010) en relation à la définition des règles du métier (règles sociales, règles langagières, règles techniques, règles éthiques).

Nous avons déjà donné pleine d’informations sur ce sujet, ainsi que tout au long de ce chapitre et, en conséquence, nous notons tout simplement notre proposition d’enrichir cette dimension avec la vision du travail comme institution (Luilier, 2014) (chapitre un), prenant en compte également l’analyse de l’activité individuelle par l’activité collective (Caroly, 2010).

Nous pensons donc que les suppositions sur la nature du travail au cœur d’une culture de l’activité collective pourraient se traduire par ce qui est proposé ci-dessous :

Le travail est à la base de la construction du sujet et des unités sociales. En tant qu’institution, le travail est source de développement psychique. L’activité collective fait partie de l’activité de l’individu. Elle est donc source de construction identitaire, de protection et de construction de la santé au travail.

### **Supposition sur l’être humain : *la vision du sujet complexe***

La pensée de Schein (2001, 2009) par rapport à cette dimension est qu’elle révèle la perception partagée des personnes par rapport à ce que signifie être humain. Parmi les théories de la motivation, nous remarquons la citation de Schein (2009) en relation à la théorie de McGregor (1960). En effet, l’auteur la considère très importante pour analyser les hypothèses sur la nature humaine. Dans cette approche, les gestionnaires inefficaces (Théorie X) supposent que les gens sont calculateurs, paresseux, toujours insatisfaits et qu’ils ne sont pas dignes de confiance. Ils ont donc besoin d’être constamment contrôlés. Au contraire, les gestionnaires efficaces (Théorie Y) supposent que les gens sont sociables, épanouis, motivés, dignes de confiance et qu’ils doivent être mis au défi et non contrôlés. Bref, la première vision porte une image négative et rigide de l’être humain, la seconde porte une perspective positive et malléable. Selon Schein, certaines cultures mettent l’accent sur le « faire », d’autres cultures sur l’« être » et d’autres encore mettent l’accent sur l’« être en transformation ». Sans nier l’importance de cette théorie, nous remarquons plutôt une théorie managériale de la contingence (Crozier & Friedberg, 1997, 2014 ; Friedberg, 1997 ; Touraine, 1966) qui tente de rendre compte de la façon dont les acteurs participent de la structuration des organisations, en étudiant l’influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations (chapitre deux). Il y a lieu de noter que l’homme est incohérent par nature (Morin, 2001) et tous ses comportements (soit plus positifs ou limitants) sont en vérité des facettes différentes qui composent la

nature complexe de l'Homme dans son processus évolutif. Comme nous l'avons montré au chapitre deux, l'Homme est en fait un être de *conatus*, un sujet historique et social, un acteur stratégique, un sujet politique. Il a donc une tendance naturelle d'être, de se réaliser et d'évoluer en société. Il est un être complexe et, selon nous, pour construire une culture d'activité collective, c'est cette vision de l'être humain que les managers doivent chercher à comprendre.

L'objectif d'une entreprise réside dans l'influence qu'elle produit sur la société. Elle n'existe que par le développement humain (**Sansaulieu, 1977, 1988**). Dans ce sens, la construction de l'identité (individuelle et collective) peut se réaliser par l'appropriation ou la contestation des valeurs de sa culture et de ses normes fondatrices (Demailly, Giuliani & Maroy, 2019). Ainsi, par le mouvement de sous-cultures (Schein, 2009). Au-delà du but de production, l'objectif d'une entreprise est donc de favoriser le développement humain. Malgré le fait d'en être un dans le sens général, son objectif devrait être en fait de développer le « sujet complexe ». Morin (2001) : « un être rationnel et irrationnel, capable de mesure et d'excès, un sujet d'une affectivité intense et instable. Il sourit, rit, pleure, mais il sait aussi comprendre avec objectivité ; il est sérieux et calculateur, mais aussi anxieux, angoissé, plaisantant, ivre, extatique, il est un être de violence et de tendresse, d'amour et de haine ; il est un être envahi par l'imaginaire et qui reconnaît le réel, il est conscient de la mort mais il ne peut y croire, il secrète le mythe et la magie, mais aussi la science et la philosophie; il est possédé (...) par les idées, mais il doute (...) et critique les idées ; il se nourrit de connaissances éprouvées, mais aussi d'illusions et de chimères » (*ibid.* p. 59).

Pour placer cette vision de sujet complexe au cœur des suppositions d'une culture de l'activité collective, nous souhaitons l'intégrer aux notions d'« être de *conatus* » (Spinoza, 1989b), de « sujet historique et social » (Vygotski, 1928/2014), de « sujet » de l'activité (Clot, 2008), d'« acteur stratégique » (Crozier & Friedberg, 1977), de « sujet politique collectif » (Sawaia, 2009 ; Spinoza, 1989) et d'« être en devenir constant » (Freire, 1980, 2002). Ainsi, la vision du sujet complexe est plus distinctive et vise à empêcher la simple limitation des travailleurs à un objectif donné par l'institution qui ne prend pas en compte leurs désirs, leurs talents, leurs intérêts. La construction du sujet complexe (et non la construction d'être individuel ou de masse au service des forces hégémoniques) implique la conscientisation et la découverte, par chaque individu, de sa responsabilité dans la construction de la réalité historique et sociale de son travail. Il est capable de la transformer en sa faveur, ainsi qu'en la faveur du collectif où il vit (Vygotski, 1928/2014). En effet, l'être humain est dans un processus de devenir constant, ayant une conscience profonde de soi (Freire, 1980, 2002). En ce sens, l'Homme est inachevé, il est incomplet dans une réalité tout aussi inachevée et avec elle. Freire affirme que les hommes peuvent prendre conscience de leur limitation parce qu'ils sont des êtres qui se surmontent historiquement, des êtres pour qui l'immobilité au présent représente une menace fatale et le passé, un moyen de comprendre clairement qui ils sont et ce qu'ils souhaitent être afin de construire un avenir avec plus de la sagesse.

Le changement d'une vision du travailleur comme un simple individu à un sujet complexe passe, tout d'abord, par la propre prise de conscience de sa responsabilité dans

son histoire de travail et par sa capacité d'influer sur le système d'action historique (Tourraine, 1966). Au fur et à mesure que l'être humain prend conscience de sa réalité, il peut décider de faire son histoire avec les autres, évoluant d'un être biologique à un être culturel (Vygotski, 1928/2014). Et plus les individus décident de transformer leur réalité par leur propre regard critique et par leur action collective, plus ils s'approchent chaque fois d'elle et, par conséquence, mieux ils la connaissent se connaissent eux-mêmes. Le « pouvoir d'agir » est inscrit dans la définition d'activité (Clot, 2008) et celle-ci est située dans la puissance d'agir humaine vers la liberté et le bonheur (l'homme de *conatus*), médiatisée par des rapports sociaux. Selon l'auteur, les individus ont tendance à discuter du travail car ils ont besoin de régulations collectives. Nous pensons qu'ils ont besoin de développer leur pouvoir d'agir pour exercer leur droit d'« être » (Spinoza, 1998). Si derrière le travail humain on trouve de la souffrance et de la maladie, il y a aussi une extraordinaire envie de faire un travail « bien fait » et d'être heureux (Clot, 2008).

La « discussion sur le travail » (Detchessahar, 2009) favorise l'activité collective et celle-ci favorise le développement de compétences (Caroly, 2010) et donc la construction d'une culture du métier (Clot, 2008). En conséquence, le sujet complexe peut émerger comme résultat de l'activité collective, car les processus réflexifs et dialogiques de réélaboration collective de règles médiatisent le développement de la capacité des travailleurs d'approfondir la conscience de leur réalité de travail et d'essayer de la transformer. Le changement institutionnel n'est cependant possible qu'au sein d'un collectif de travail qui assume un travail affectif. La construction d'un tel environnement, où la discussion sur le travail est pleine de sens pour tous ceux qui l'exécutent, passe par la réalisation de « bonnes rencontres » (Roche, 2004), ce qui donne la base pour la construction de la confiance au fil du temps. Notamment, nous remarquons ici, parmi d'autres, l'importance de la confiance en soi (Dejours, 2000), la confiance à l'autre (Dejours, 2000 ; Mellinger, 1956 ; Rotter, 1967 ; Larzelere, Huston, 1980 Rempel *et al.* 1985) et la confiance organisationnelle (Mendez, 2001 ; Neveu, 2004). Les « bonnes rencontres » favorise la confiance (et vice versa) et celle-ci est à la base de la coopération et de l'engagement dans les espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2013). Une fois installé un climat de vitalité du collectif de travail, la construction de sujets complexes devient possible. Le partage du sentiment de « vivre la même histoire » (Clot, 2008) est alors le résultat d'actes éthiques-politiques des sujets complexes. À partir de leurs interactions positives, leur réalité de travail est donc mieux comprise et, ensuite, transformée en nouveaux apprentissages et en un nouveau sens (Vygotski, 1928/2014 ; Leontiev, 1978) plus profonds, plus dynamiques et plus transformateurs.

Le sujet complexe émerge ainsi de l'activité collective, du dépassement des contraintes de travail, ainsi que de la confrontation des incohérences de l'entreprise. Le sujet complexe est un homme de désir, un citoyen, un être politique qui émerge et se construit, malgré et grâce aux situations contradictoires propres à l'humain, au travail et au social. En revanche si, d'une part, le conflit fait partie de la création, il ne doit pas devenir un état permanent au risque de devenir dangereux pour l'innovation et la santé. Il faut donc essayer de réduire ces types de situations et chercher à construire une cohérence entre le discours et la pratique dans l'entreprise pour que les bonnes rencontres

se réalisent de façon plus effective. Le manque d'espaces de discussion va empêcher la réalisation de ce processus-là. Dans ce sens, la souffrance psychique au travail est une souffrance éthique et politique car elle résulte de l'empêchement des rapports sociaux, de l'empêchement du développement du pouvoir d'agir. Une fois empêchée la condition de réaliser un travail bien fait, la réalité de l'individu s'exprime par « émotions qui dégénèrent en passions tristes, en nouveaux obstacles au développement, en défenses psychiques – voire collectives, dont le maintien peut devenir une vraie tâche fictive » (Scheller, 2003). La condition pour que cet individu puisse expérimenter des affects actifs ou transformer des passions tristes en affects actifs passe par sa transformation en sujet complexe, ce qui implique de se réunir avec ses semblables.

La conclusion la plus importante est que la vision du sujet complexe est essentielle pour concilier efficacité organisationnelle et bien-être au travail. Son développement dépend des conditions de renforcement de la conscience critique des travailleurs sur leur travail et cela dépend d'une vie civique dans l'entreprise. L'isolement social au travail empêche l'expérience politique, augmentant les possibilités d'aliénation, de soumission des individus aux forces de l'institution. En résumé, l'émergence du sujet complexe nécessite de réintroduire la valeur de la dimension d'affectivité dans l'institution. Son émergence exige en fait d'instituer des processus démocratiques dans l'entreprise.

Nous proposons donc l'idée que les suppositions sur la nature humaine au cœur d'une culture de l'activité collective pourraient se traduire par une vision des travailleurs comme sujets complexes :

L'homme au travail est un « sujet complexe », un être affectif, rationnel, irrationnel, actif, social, politique, individuel et collectif, vivant en état constant de devenir, car il apporte une force intérieure immanente de résistance pour persévérer dans son existence – le « *conatus* » (Spinoza, 1989). Il est donc capable de transformer les conditions contraintes de son travail, lorsqu'il partage avec ses semblables un désir de réaliser les nécessités propres à leur développement.

À notre avis, la souffrance éthique-politique qui émerge des expériences d'isolement social au travail et des conditions de travail insatisfaisantes comme un tout peut être combattue par la réunion de sujets complexes et, notamment, lorsqu'ils sont motivés par le désir commun d'augmenter leur pouvoir d'agir au profit de la santé de chacun, ainsi que de la « santé du collectif » (Caroly, 2010) auquel ils appartiennent.

**Supposition sur la nature des relations humaines : *des collectifs de travail vivants, des « bonnes rencontres » favorisant le développement d'identité et la régulation émotionnelle***

Tout d'abord, il faut noter que les hypothèses « d'intégration interne », décrites antérieurement, portent sur la relation du groupe avec l'environnement externe. L'ensemble d'hypothèses concernant les « relations humaines » porte quant à lui sur un

rapport avec la nature du propre groupe, c'est-à-dire qu'il s'agit des hypothèses des individus concernant les manières appropriées de se comporter et de faire leurs liens pour rendre leur propre groupe sécuritaire, confortable et productif (Schein, 2009). En effet, ces deux dimensions sont étroitement liées. Du point de vue d'une culture d'activité collective, les hypothèses sur les relations humaines se dirigent plutôt vers l'analyse interne du collectif de travail, en tant qu'hypothèses d'intégration interne sur les questions que le collectif de travail enfreint pour s'adapter à l'extérieur. Alors, « l'environnement fixe des limites à ce que l'organisation peut faire, mais dans ces limites, toutes les solutions ne fonctionneront pas aussi bien. Les solutions viables sont limitées par les caractéristiques des membres du groupe » (*ibid*, p. 125). Nous observons ici que l'auteur porte une préoccupation remarquable sur le rôle joué par le mode de développement du groupe dans le fonctionnement global de l'entreprise. En revanche, l'analyse du groupe se limite à une préoccupation avec des caractéristiques de ses membres, en laissant hors de cette analyse certaines questions concernant, par exemple, les règles du métier. En effet, l'auteur détermine que l'ensemble des hypothèses sur la nature des relations humaines doit chercher à résoudre quatre problèmes principaux : « (1) L'identité et le rôle (qui je suppose être dans ce groupe et quel sera mon rôle). (2) Pouvoir et influence (condition d'influence et de contrôle pour répondre aux besoins personnels et collectifs). (3) Objectifs (relation entre le groupe et les objectifs individuels). (4) Acceptation et intimité (reconnaissance mutuelle) » (p. 167).

Tous ces problèmes concernent des suppositions basiques qui varient selon la mesure dans laquelle les individus perçoivent que le plus fondamental est de savoir si le groupe est individualiste et compétitif, ou communautaire et coopératif. Ces suppositions varient également en fonction du degré auquel ils perçoivent la « distance du pouvoir » (Hofstede, 2001) dans une situation hiérarchique, c'est-à-dire du degré auquel ils perçoivent une attitude plus ou moins grande de la hiérarchie dans le contrôle du comportement des membres de son équipe. Elles définissent aussi des manières par lesquelles les individus doivent résoudre le problème d'identité (toute seule ou collectivement), ainsi que la façon dont les rapports entre rôles professionnels doivent être structurés : basé sur la formalité et universalisme (prédominance de la raison, du distanciel personnel et professionnel, stéréotypes).

Malgré l'importance de ces suppositions sur les relations humaines dans le comportement organisationnel, nous faisons le constat qu'elles portent des limites par rapport à la question de la santé psychique, parce qu'elles n'atteignent pas, en effet, les différences entre groupe, équipe et « collectif de travail » (Caroly, 2010). En effet, si nous les regardons du point de vue d'une « politique des affects » (Clot, 2016), elles pourraient révéler le conflit entre les individus qui exécutent l'œuvre et la hiérarchie qui l'élabore. Dans ce sens, au niveau organisationnel, les dirigeants et managers peuvent croire que la seule manière de diriger une entreprise et de gérer des équipes est de définir, par eux-mêmes, les critères de qualité du travail, en assignant les tâches que les individus doivent effectuer, d'une part, et en rendant les groupes responsables de la performance, d'autre part. La question ici n'est pas simplement de savoir si l'accent est mis sur l'individu ou le groupe, mais plutôt sur l'engagement des acteurs dans la discussion sur le conflit de



critères autour du travail bien fait. Parce que comme nous le savons, les systèmes de contrôle qualité renforcent l'action collective (Gaulejac, 2005), mais pas dans le sens d'une « activité collective » défendue par la Clinique d'Activité (Caroly, 2010).

En effet, pour Schein, chaque groupe, organisation ou société va développer des solutions différentes pour chacun des problèmes concernant les relations humaines cités ci-dessus. En revanche, du point de vue de la construction d'une culture d'activité collective, nous pensons que la conception du groupe utilisé par Schein pourrait être enrichie par d'autres variables portées par la notion de « collectif de travail » (*ibid.*), comme par exemple la perception des individus sur la nécessité de développer des règles du métier et des attitudes de reconnaissance de compétences. En effet, pour la création de cette culture, une sorte de solution doit être trouvée pour que les gens puissent mener à bien un travail coopératif contribuant à l'élaboration du collectif de travail.

Nous proposons donc que les suppositions sur la nature des relations humaines pourraient être vues comme des « bonnes rencontres » (Roche, 2004), sachant qu'elles sont rapportées à un mode vivant de fonctionnement du collectif de travail. Ces suppositions pourraient avoir le sens suivant :

Le collectif de travail est un ensemble d'interactions humaines, représentant des opportunités pour soigner le travail, ayant pour but de renouveler le sens du métier, à travers l'activité collective des débats de règles et d'autres issues possibles au pouvoir d'agir individuel et collectif, en faveur du développement de l'identité, de la régulation émotionnelle et du bien-être au travail.

La structure complexe du collectif de travail consiste également à faire attention à la façon dont les individus s'orientent par rapport à l'« environnement physique et humain », et comment cette orientation implique « des expériences inconscientes, acceptées comme vraies », en relation aux notions de « temps et d'espace » (Schein, 2001 ; 2009).

**Supposition sur la nature du temps et de l'espace : *la vision des rapports entre le temps et l'espace nécessaire aux acteurs pour s'engager dans des espaces de discussion, facteur de civisme et de démocratie***

Selon Schein (2001 ; 2009), la perception et l'expérience du temps sont des aspects centraux du fonctionnement d'un groupe ou d'une entreprise. D'une manière générale, le temps impose un « ordre social » (Dubinkas, 1988) dans l'organisation du travail : jours de travail, chronogramme d'activités, manière dont se programment les tâches, etc. Cet ordre social influence le cours des événements, les rythmes de vie, la séquence dans laquelle les choses se font. En outre, la durée des événements devient sujet à interprétation symbolique. En général, lorsque les membres d'un groupe opèrent selon le même ensemble d'hypothèses sur le temps, les interprétations de ce que les choses signifient, dans un contexte temporel, sont plus probables. Schein (2009) propose une matrice de diagnostic composée, notamment, par différents aspects du temps qui sont

capables de favoriser la compréhension de comment cette dimension pourrait être considérée dans une organisation donnée. (1) L'orientation vers le *passé*, le *présent*, le *futur proche* ou le *futur lointain*. Les hypothèses culturelles sur le temps peuvent varier selon le désir de répondre aux besoins à court, moyen ou long terme. En général, les sociétés occidentales sont plus pragmatiques et créent des institutions économiques qui reflètent la nécessité d'un *feedback* constant et rapide des individus. Dans ce cas, un manager qui valorise l'hypothèse à court terme peut avoir du mal à imaginer des alternatives pour planifier, décider et mener des activités à moyen et long terme, ce qui est plus typique dans certaines entreprises de l'Est. (2) La façon dont le temps est compté peut être considérée comme monochronique (des engagements où une chose est faite à la fois) ou comme polychronique. Dans le premier cas, le comportement est plus facilement contrôlé. Différemment, l'importance des rapports sociaux dans la réalisation du travail est plus accentuée dans le second cas. (3) Le temps peut être divisé aussi selon l'idée de planification (des temps précis associés à des buts enchaînés à des réalités objectives externes) ou de développement (les choses se feront dans le temps nécessaire). (4) Le temps peut également être visualisé en fonction d'horizons temporels pour effectuer et évaluer des tâches : par heure, par jour, par mois, par trimestre, par semestre, par an, etc. (5) Finalement, la symétrie des activités temporelles est un autre aspect subtil du temps. Il s'agit de la manière dont les activités sont rythmées. En général, le travail à orientation polychronique peut frustrer la personne qui travaille de façon monochronique et vice versa. Pour éviter les conflits dysfonctionnels au cours des activités, les organisations peuvent essayer de « grouper les activités interdépendantes ».

Les suppositions sur le temps représentent, en fait, l'une des dimensions les plus critiques pour l'analyse de la culture d'activité collective. Notamment, notre recherche s'intéresse aux aspects du temps qui permettent aux acteurs de s'engager dans les espaces de discussion.

En général, le développement des rapports de confiance et l'émergence d'espaces de discussion exigent du temps et engendrent un apprentissage de la part des acteurs (Mendez, 2001 ; Richard, 2012). En effet, la construction et l'opérationnalisation de ces deux processus passent par un « apprentissage organisationnel » (Senge, 1990) complexe qui s'inscrit dans une orientation de temps vers le futur. Ainsi, son développement est de long temps, pouvant exiger parfois la réalisation de travaux de façon polychronique, discrétionnaire, ainsi que l'utilisation de la symétrie des activités temporelles. Dans une perspective d'analyse systémique des organisations, l'auteur soumet donc l'apprentissage organisationnel à des dynamiques comportementales et des aspects complexes du temps. L'une des grandes difficultés des entreprises par rapport à cette dimension temporelle est associée à la question de la « guerre du temps » (Lojkine, Malétras, 2002) et du « culte de l'urgence » (Aubert, Roux-Dufort, 2003). Notamment, le souci managérial du « temps mort » ou du « temps perdu ». Comme le rappelle Richard (2012), en cherchant à maximiser le temps de travail des salariés, les managers mènent à une réduction des temps de pause et s'opposent aux moments de convivialité qui contribuaient à la construction

du lien social dans les entreprises. « Les pauses autour de la machine à café favorisent des micro-régulations dont l'absence ou la réduction se font cruellement ressentir » (*ibid.* p.148).

Schein (2001 ; 2009) considère ainsi que, comme le temps, la signification et l'utilisation de l'espace sont des aspects très subtils de la culture organisationnelle, parce que les hypothèses sur l'espace révèlent comment nous nous orientons par rapport à l'environnement physique et humain, et comment cette orientation implique des expériences inconscientes, acceptées comme vraies. En même temps, quand elles sont violées, des réactions émotionnelles très fortes se produisent parce que des significations symboliques sur cette dimension deviennent très puissantes, comme on l'observe dans l'expression courante : « ne pas envahir mon espace ». Ceci est associé à une question de la « psychologie de l'espace » (Moles & Rohmer, 1972, 1998) qui aborde le postulat que « l'homme est la mesure de toute chose ». En effet, les auteurs défendent l'idée que l'espace est un domaine de vie bien avant d'être un lieu de délimitation. En ce sens, l'espace est approprié par l'individu qui établira son endroit en le marquant par les objets et par ses comportements. En effet, l'espace a un sens physique et social (Van Maanen, 1979). D'ailleurs, les actions sociales coordonnées dépendent du partage d'hypothèses sur la signification de l'utilisation d'objets physiques dans un environnement, ainsi que de l'orientation spatiale par rapport aux autres membres du groupe. Puis, le statut, la distance sociale et l'appartenance sont des aspects spécifiques qui symbolisent l'espace psychologique et social qu'une personne occupe par rapport aux autres au sein d'un groupe (Hall, 1966).

Effectivement, la plupart des cultures ont des règles très claires sur la façon de définir l'espace personnel et intime à travers ce que l'auteur appelle la « sélection sensorielle ». Généralement, plusieurs appareils sont utilisés pour signaler le respect de la vie privée : séparateurs, écrans acoustiques, contact avec les yeux, position du corps, etc. (Hatch, 1990 ; Steele, 1981). Selon Schein (2009), l'un des moyens les plus évidents de montrer le « symbolisme de l'espace » dans les organisations est la signification du pouvoir et du *statut* donnée par l'emplacement et la taille des bureaux. Le « langage corporel » (utilisation des gestes, suggestions physiques pour communiquer) est aussi un autre point d'analyse de l'espace. Généralement, il délimite le niveau d'intimité dans les relations interpersonnelles (Van Maanen, 1979). Le positionnement physique et temporel présent dans la relation hiérarchique est médiatisé par des rituels de respect et de conduite de l'individu vis-à-vis de son patron et vice versa (Schein, 2009).

En résumé, nous observons que l'espace psychologique n'existe que par la représentation du sujet ou du point de vue du groupe par rapport à son territoire (Moles & Rohmer, 1972). En effet, nous trouvons dans la théorie de ces auteurs que la perception d'un individu sur son espace psychologique se développe à travers l'intrication de deux systèmes de pensée : une vue *du dehors* et une vue *du dedans*. Dans le premier cas, l'espace est pensé par l'individu du point de vue objectif d'un observateur extérieur. Il l'examine géométriquement et par un système de coordonnées arbitraires – *l'espace comme étendu*. Dans le deuxième cas, l'espace est pensé par l'individu en situation, éprouvant son propre par rapport au territoire – *l'espace est Ici et Maintenant*. Dans cette

perspective, « le sujet s'éprouve comme étant le centre du monde qui s'étend autour de lui » (Richard, 2012, p. 133).

Cette théorie d'une « psychologie de l'espace » nous amène donc à renforcer l'idée du rôle des espaces de discussion dans la construction d'une culture d'activité collective, parce que nous trouvons dans la théorie de Moles & Rohmer (1972) la prise en compte de la dimension affective et subjective de l'espace.

Dans ce sens, nous trouvons en Richard (2012, p. 134) l'idée que le principe de proximité que cette théorie apporte est vecteur de bien-être subjectif : « Par nature *égocentré*, 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. Nous inférons donc, de cette théorie, la proposition « affective » (éthique-politique) d'une conduite active du sujet par rapport à l'espace, c'est-à-dire, les possibilités qu'il a de se positionner avec une conduite active par rapport au lieu et non de passivité – dans le sens d'être dominé par lui. Comme l'a bien noté de Richard (*ibid.*), cette théorie s'approche au principe 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 p. 68). Tout cela nous amène alors à renforcer notre pensée que le développement du *sujet complexe* passe par une *qualité des relations de travail*. Et pour construire cette qualité, les sujets complexes ont besoin de participer à de « bonnes rencontres » (Roche, 2014) pour se sentir proches les uns des autres et donc pour développer leur droit d'être. Autrement dit, ils ont besoin d'interagir au niveau d'espaces de discussion sur le travail pour satisfaire leur droit d'exister au sein de collectifs de travail vivants et donc de se réaliser et de préserver leur santé.

En réalité, dans une culture d'activité collective, le temps et l'espace interagissent toujours de manière complexe autour du travail des équipes. Ainsi, le collectif de travail, l'espace de discussion peuvent être vus comme un espace dans lequel les sujets peuvent vivre de bonnes rencontres, peuvent se ménager un espace psychologique sur lequel ils peuvent exercer leur pouvoir d'agir. L'espace de discussion apparaît comme une des possibilités parmi lesquelles les sujets vont réélaborer leurs règles de métiers, partager des bonnes pratiques, développer leurs compétences, leur puissance d'action individuelle et collective. L'espace-temps constitué par ce type de culture constitue, en fait, une invitation aux managers pour apprendre à le développer et donc pour réfléchir à leurs propres hypothèses sur le temps et l'espace, à étudier leurs effets à différentes étapes d'un processus de production (Forrester, 1969 ; Senge, 1990 ; Sterman, 2000).

### **L'espace de discussion, facteur de civisme et de démocratie**

Les hypothèses sur les espaces de discussion reflètent, sans aucun doute, les hypothèses de base sur l'être humain en tant que sujets complexes. Nous pensons donc que lorsque les travailleurs sont vus de cette façon, la tendance est que des dirigeants et des managers vont donner des conditions de travail appropriées et utiliser une organisation du travail favorables au développement de collectifs de travail, avec des suppositions comme « il faut prendre soin du travail » ou « il faut réaliser un travail bien fait ». Les cadres assument donc la responsabilité sociale de l'entreprise, la qualité des relations de travail, la vision du travail vivant et du sujet complexe, la tendance est alors que leurs suppositions sur les relations humaines pourront se traduire en institutionnalisation d'espaces de discussion.

Prendre l'espace de discussion comme un lieu de bonnes rencontres, cela veut dire qu'il s'agit d'un lieu où les individus peuvent gérer au mieux le décalage entre le travail prescrit et le travail réel, à travers l'activité collective. Confrontés à une diversité de conflits de buts entre la conception de la qualité du travail, du système et du client et de leurs propres attentes, les travailleurs peuvent trouver dans ces espaces l'opportunité de renouveler le sens de leur métier, à travers l'activité collective des débats de règles et d'autres issues possibles à leur action (Detchessahar, 2009, 2011 ; Clot, 2013). Et lorsque les espaces de discussion deviennent des ressources pour le développement de l'activité collective, ils se révèlent comme un lieu privilégié de renforcement du sentiment de « vivre la même histoire » (Clot, 2008). En effet, ce sentiment partagé d'appartenance à l'équipe émerge de la perception de production des accords ou des solutions en commun et qui sont révisables, permettant pour un temps de faire le travail (Deutchessahar, 2003), tout en préservant le bien-être au travail.

Ainsi, les espaces de discussion développent une fonction d'affirmation d'autonomie et de protection pour l'individu. Le but de ces espaces de parole consiste donc à discuter sur le travail réel et de ses contradictions avec le travail prescrit (Clot, 2013 ; Detchessahar, 2011 ; Davezies, 2012). Sans les espaces de discussion, les occasions de reconnaissance du métier et la reconnaissance horizontale et verticale pour le travail accompli ou pour l'aide apportée n'existeraient pas ou seraient découragés (Detchessahar, 2009). Selon l'auteur, au fur et à mesure que ces espaces de discussion favorisent la réélaboration de règles, ils permettent le développement de règles de métier. À leur tour, ces règles facilitent la mise en œuvre de régulations individuelles et collectives qui contribuent à donner un support collectif au développement des compétences individuelles (Caroly, 2010.). Ainsi, ils deviennent une ressource pour la santé, en raison d'aider l'émergence de l'activité collective.

En bref, « le travail soigné est un objet politique » (Clot, 2016, p. 91), et nous pensons donc que lorsque les espaces de discussion permettent aux individus de mettre en paroles la qualité de leur travail et de développer leurs pouvoirs d'agir, ces espaces deviennent un facteur de civisme et de démocratie dans l'entreprise.

À noter que du même temps les individus peuvent entrer dans une relation de composition négative les uns avec les autres, en faisant des « mauvaises » rencontres, c'est-à-dire en éprouvant des affects passifs qui impactent la diminution de leur puissance

d'agir (Spinoza, 1989b) ; nous nous interrogeons aussi sur le rôle des espaces de discussion dans la gestion des conflits interpersonnels.

### **Les espaces de discussion pourraient-ils être également perçus comme des lieux de régulation des relations interpersonnelles au travail ?**

Dans le cadre du travail de production ou de services, les individus pourront avoir besoin d'aborder aussi des questions liées à leurs conflits interpersonnels au travail. Dans la situation du décalage irréductible entre le travail prescrit et réel, le travailleur doit faire des arbitrages entre les différents objectifs à partir de ses propres valeurs et, lorsque les discussions n'englobent pas ces arbitrages, l'individu peut se trouver seul et le manque d'une communication effective peut résulter en malentendus, ainsi que générer un désaccord au sein de l'équipe. Dans la situation d'isolement, le mal-être s'installe et les relations de travail peuvent se dégrader, apportant une montée des conflits (Davezies, 2012). En effet, le manque d'éclairage sur des malentendus pourra contribuer à l'interprétation des actions futures à partir de la représentation d'une première action. Au contraire, pour nous, la recherche de résolution des situations de conflit peut éviter le repli sur soi et la défiance, et pourra amener à de nouvelles actions et favoriser la réflexion collective. Sans nier l'essentielle importance de la discussion sur l'activité de travail et sans pour autant avoir l'intention de la pendre dans le danger, au sens où elle deviendrait un espace de parole débridée, nous voyons en revanche l'utilité qu'il peut y avoir à faire appuyer le partage des émotions sur les relations interpersonnelles au niveau des espaces de discussion. L'option d'introduire cet outil, cependant, doit être un acte arbitraire et volontaire de la part de chaque équipe. En effet, pour que cette pratique devienne bénéfique elle doit passer par le partage, entre les membres du groupe, du désir, de la volonté et la nécessité de la réaliser, y compris en prenant en compte l'envie et l'accord du management de proximité. Les individus pourraient donc se saisir directement de cette question dans leurs équipes, parce qu'au fur et à mesure que les conflits interpersonnels sont traités au niveau de l'équipe, le nettoyage des liens pourrait renforcer une meilleure connaissance entre les membres, éclairer des malentendus, favoriser la construction de sens aux phénomènes relationnels, entre autres.

Cette réflexion nous amène à poser une question qui se réfère à comment prendre soin du travail et régler les émotions, lorsque nous trouvons une équipe empêchée de mettre en discussion le travail parce que les tensions et discordances au niveau des relations interpersonnelles sont si considérables que les personnes ne s'intéressent pas à l'engagement dans les discussions. À notre avis, pour construire un collectif de règles, il faut donc faire attention aux relations interpersonnelles. Dans ce sens, si le partage des règles du métier favorise la prévention des conflits interpersonnels, le nettoyage des relations est une condition pour la construction d'un « climat » relationnel favorable à l'engagement dans les espaces de discussion.

Il nous semble donc que la résolution de conflits est une condition importante pour améliorer l'efficacité de la discussion sur le travail. L'idée n'est pas d'ouvrir la place à la parole et à l'expression des émotions et des sentiments sans aucun propos. Cette

initiative doit émerger du groupe même. C'est lui qui doit déterminer l'importance et l'utilité de cette pratique et c'est lui aussi qui devra définir ce qu'il est ou non important de prendre en compte. D'ailleurs, la pratique de traiter des conflits interpersonnels doit s'encadrer dans une méthode bien maîtrisée. Il faut aussi analyser qui sera le professionnel le plus adéquat pour faciliter les rencontres et faire circuler la parole sur les relations au sein du groupe : un consultant en relations humaines (interne ou externe à l'entreprise) ? Le manager de proximité ? À notre avis, chaque cas est un cas qui doit être traité avec sagesse, objectivité et praticité. Dans ce sens, l'idéal est de choisir un facilitateur (de développement de communication et des relations interpersonnels) selon les nécessités, les buts, le contexte, le temps, les limites et les possibilités de chaque collectif. En tout cas, nous trouvons important de remarquer la différence entre les espaces dont le but est la facilitation de la discussion sur l'activité de ceux qui sont destinés au partage des émotions liées aux relations interpersonnelles.

Nous pouvons nommer « cercles de rencontres » les espaces encadrés dans le fondement de compréhension des interactions et de leur développement. Comme nous l'avons montré, pour être efficaces et contribuer à la santé psychique, les équipes doivent développer l'activité collective qui dépend de la conjugaison du travail collectif et du collectif de travail. L'évolution du travail collectif est liée à différentes formes : coactivité, co-action, collaboration, coopération, aide et entraide. Ces formes caractérisent la diversité des relations entre les individus au sein des équipes. Plus elles sont diverses, plus il sera possible d'assurer l'efficacité et la santé. Nous observons que la construction du collectif de travail, dans le sens de Caroly (2010), passe par la formation d'une équipe de « pleine fonctionnement » (Weaver & Farrell, 2001), c'est-à-dire, présentant de succès de propos, des buts clairs, des régulations conjointes, un partage de confiance interpersonnelle, une reconnaissance de compétences, une qualité de travail, l'efficacité, etc. En bref, « un processus d'innovation dans l'entreprise reposant sur l'intégration des logiques d'amélioration de la production et de la prévention de la santé/sécurité » (Caroly, 2010, p. 110).

Dans ce sens, nous inférons des travaux de Caroly que le développement d'une équipe de plein fonctionnement est associée au passage de la « collaboration » à la « coopération ». Ensuite, au passage du niveau de la coopération à celui d'« aide et entraide ». Ces mouvements passent donc par le défi ou l'opportunité d'une équipe d'expérimenter le « maxime fonctionnement » (Weaver & Farrell, 2001), c'est-à-dire le compromis des membres avec la synergie de leurs équipes. Cette synergie est présente dans le phénomène d'*empowerment*, cité par Caroly (2010) comme étant une force constructrice de la « vitalité du collectif de travail ». Sur le plan individuel, l'*empowerment* concerne le pouvoir d'un individu (Rappaport, 1984), c'est-à-dire, la façon par laquelle il augmente ses habiletés, son estime de soi, son auto-confiance, son initiative, etc. (Eisen, 1994). C'est la capacité d'avoir le contrôle de sa propre vie, de satisfaire ses besoins, de régler ses problèmes, etc. (Gibson, 1991 p. 359). Lorsque l'*empowerment* se situe au niveau collectif, il assume des perspectives sociales (Hawley & Whirter, 1991). Dans cette perspective, il est défini comme un paradigme synergique qui favorise les rapports sociaux, où les ressources sont partagées par les individus et où

la collaboration est encouragée (Katz, 1984). Nous comprenons que ce statut de plein fonctionnement ou de vitalité du collectif est temporaire, parce que l'énergie et la concentration exigées pour favoriser ce processus « vont au-delà de ce qui peut être maintenu par l'équipe » (Weaver & Farrell, 2001, p. 105). Il faut donc faire des efforts pour maintenir l'état de vitalité du collectif dans la durée.

Ce que nous souhaitons remarquer avec cette explication, en effet, c'est que le « maxime fonctionnement » du travail collectif implique la compréhension, par le manager de proximité, de l'importance des interactions de l'équipe dans l'effectivité de la discussion sur le travail. En général, dans une équipe, certaines relations (du point de vue des conflits, par exemple) sont tant enracinées que les managers restent indifférents, parce qu'ils peuvent penser que rien ne peut être fait pour changer la situation. Selon Weaver & Farrell (2001), ne pas se laisser prendre dans le drame de ces interrelations est une compétence cultivée par plusieurs managers. En revanche, considérant la nécessité du « maxime fonctionnement » du collectif (dans le sens de vitalité du collectif de travail), nous trouvons important de mettre en lumière le rôle des cadres dans l'interprétation de schémas de comportement, à travers lesquels les membres d'une équipe interagissent. Ces schémas peuvent varier de l'antagonisme au partenariat (Weaver & Farrell, 2001), de la coactivité à l'aide et l'entraide (Caroly, 2010). Certes, il est nécessaire d'assurer la discussion sur le « conflit de buts de la qualité du travail » (Clot, 2008, 2010, 2016). Mais cela dépend d'une bonne communication entre les individus. Et cela passe par l'existence d'une certaine maturité entre les individus qui sont en relation, c'est-à-dire la condition de pouvoir discuter sur des points de vue différents, les confronter et essayer de trouver une solution commune.

La discussion sur le travail dépend des bonnes relations interpersonnelles entre les gens. D'où la nécessité de résolution de « conflits interpersonnels » pour que le processus de discussion sur le travail soit mis en place de façon effective. En effet, la discussion sur le travail dépend des bonnes relations entre les gens, de la qualité de leur communication, du grade de coopération, etc. Principalement, du niveau d'empathie existant au sein de ces relations (Rogers, 1998). En ce sens, les managers de proximité pourraient s'interroger : Pourquoi plusieurs membres de l'équipe ne parlent-ils pas dans les espaces de discussion ? Y a-t-il eu un incident isolé ou s'agit-il d'un schéma de fonctionnement collectif ? Comment pourraient-ils améliorer leurs relations afin de créer un plus grand engagement au niveau des espaces de discussion sur le travail ?

Avec Weaver & Farrell (2001), nous pensons que le manager de proximité pourrait utiliser ce qu'il nomme « réflexion ». Il s'agit du partage sélectif de certaines observations par rapport à quelques comportements au sein de l'équipe. Il y a lieu de noter la remarque de l'auteur : des équipes différentes et des circonstances distinctes exigent des types différents de réflexion. C'est pourquoi nous concluons qu'il est important aussi de comprendre le niveau de *cohésion* du groupe ou son niveau de *maturité* pour justifier l'intervention de la confrontation de conflits au sein des espaces de discussion. La facilitation d'une réflexion efficace dépend surtout de la capacité du manager de permettre que les membres de l'équipe manifestent leurs propres opinions et conclusions.



Afin de faciliter la résolution de conflits interpersonnels dans les espaces de discussion, le cadre de proximité pourrait donc déterminer la phase (formation, enquête, ajustement et performance) dans laquelle l'équipe se trouve et l'aider à l'identifier. Ces phases correspondent à différentes configurations d'équipe selon le niveau de cohésion (regroupements occasionnels, groupe émergent, groupe pleinement fonctionnel et groupe le plus performant). Le diagnostic du groupe pourrait permettre à l'encadrement de mieux comprendre les limites et les possibilités pour traiter ces conflits et comment. Au fur et à mesure que l'équipe apprend à identifier ses phases de développement, elle pourrait augmenter son niveau de maturité, améliorant la communication et la forme de traitement des conflits. Ainsi, les espaces de discussion pourront contribuer plus fortement à la vitalité des collectifs de travail.

Nous proposons donc que les suppositions sur l'espace au cœur d'une culture d'activité collective pourraient être vues aussi comme des espaces de discussion, sachant qu'ils sont rapportés à un mode vivant de fonctionnement du collectif de travail. Ces espaces pourraient avoir le sens suivant :

L'espace de discussion représente un ensemble d'opportunités pour soigner le travail ayant pour but de renouveler le sens de leur métier, à travers l'activité collective des débats de règles et d'autres issues possibles à l'action des travailleurs, en faveur de l'éducation à la citoyenneté, de favoriser la participation à la vie démocratique dans l'entreprise, d'inciter à l'engagement au travail et de contribuer au développement de la citoyenneté.

La structure complexe de la culture de l'activité collective consiste également à faire attention à la façon dont les individus s'orientent par rapport à l'« environnement physique et humain », et comment cette orientation implique « des expériences inconscientes, acceptées comme vraies », en relation avec les notions de « temps et d'espace » (Schein, 2001 ; 2009).

**Supposition sur la nature de la réalité et la vérité : *l'entreprise et son environnement sont des réalités symboliques socialement construites par les acteurs qui les intègrent***

La dernière dimension du paradigme du travail bien fait est « la nature de la définition de la réalité, de la vérité et de l'information » (Schein, 2009). Selon l'auteur, la réalité peut exister au niveau physique, collectif et individuel. Les groupes développent des hypothèses sur les informations. Ces hypothèses déterminent quand les groupes perçoivent qu'ils ont suffisamment d'informations pour prendre des décisions. Ces hypothèses reflètent des conjectures plus profondes sur la source ultime de vérité. Ce qui est un fait, ce qui est de l'information et ce qui est vrai – chacun dépend non seulement de la connaissance partagée et du langage formel, mais aussi du contexte.

Nous avons vu que le changement d'époque révèle des visions du monde différentes (mécanique, économique et complexe) (Mato *et al.*, 2001), qui provoquent des « hypothèses sur la réalité et la vérité » (Schein, 2009), dont la conséquence est

l'émergence de différents systèmes d'idées, de systèmes de techniques et d'institutionnalités pour l'ère émergente. Nous comprenons que chacune de ces visions influence une façon de penser, établissant différents types de « cadres institutionnels » qui révèlent les valeurs, les intérêts et les engagements des acteurs les plus puissants dans le processus de construction de la nouvelle ère. En effet, la compétition entre ces visions du monde génère des modes différents de pensée. Cela implique une obligation pour l'entreprise de choisir un moyen de comprendre la réalité et sa façon d'agir sur elle. Effectivement, les conséquences éthiques et pratiques qui se dégagent de ces différents modes de pensée sont également différentes, parce que beaucoup des prémisses culturelles qui la soutiennent sont sûrement incompatibles entre elles (Souza Silva & Cheaz, 2001). De plus, les modèles mentaux et les institutions qui en dérivent sont également différents.

Notre proposition du paradigme du travail bien fait s'inscrit dans une « vision du monde complexe » (Mato *et al.*, 2001), d'où nous retenons des éléments de référence pour comprendre l'entreprise et son environnement comme des réalités symboliques socialement construites par les acteurs qui les intègrent (Sansaulieu, 1997 ; Smircich & Sctubbart, 1985). Dans cette perspective, la réalité est une construction sociale ; la réalité c'est ce que la méthode d'observation permet de percevoir, la réalité n'existe de forme objective et indépendante.

En résumé, nous pensons que l'introduction et l'appropriation d'une « politique des affects » nécessite que l'encadrement reconnaisse les entreprises comme des institutions facilitatrices de changement et de développement. Cette conception d'entreprise est essentielle pour orienter les managers à penser la réalité de façon systémique, « dans le cadre des règles méthodologiques de la dialectique et par la voie du constructivisme critique » (Mato *et al.*, 2001, p. 31).

### **Alors, quelles sont les implications du paradigme du travail bien fait pour les dirigeants et les managers ?**

L'implication la plus évidente a déjà été énoncée – ils doivent apprendre à déchiffrer les signaux culturels afin que le flux de travail normal soit dirigé vers le travail bien fait. En effet, les questions d'aménagement du travail sont très complexes car les nouvelles formes d'organisation du travail sont de plus en plus développées pour réduire le temps et l'espace. Bref, Il faut institutionnaliser des espaces de discussion. Pour cela, il est important de comprendre que :

L'interaction des hypothèses sur l'« entreprise », sur le « travail », sur l'« être humain » et sur les « relations de travail » guident les perceptions sur le « temps » et sur l'« espace ».

Aussi, il faut savoir que les hypothèses partagées d'une culture d'activité collective n'apparaissent qu'avec le temps et avec une expérience commune de soin du travail collectif. En effet, il faut que les managers prennent conscience du fait que les individus ont besoin d'une interaction sur le travail pour s'assurer la réalisation d'un travail performant et de qualité.

Plus important que cela, cependant, est l'entendement que la manière dont les dirigeants et managers mettent en pratique les hypothèses culturelles qu'ils supposent être vraies influencent le comportement des membres de leurs équipes. Et selon Schein (2009), la plupart des managers ne sont pas toujours conscients que la façon dont ils gèrent les processus de prise de décision, le temps et l'espace impacte sur la confiance en eux des individus.

Finalement, nous souhaitons remarquer que toutes les dimensions culturelles composant le *paradigme du travail bien fait* sont loin de correspondre seulement (toutes seules) au classement d'une culture organisationnelle vers le collectif de travail. En effet, ce n'est pas le but, dans notre étude, de chercher à comprendre toute la complexité des phénomènes organisationnels. Il est donc important de rappeler qu'au vu de la nécessité de répondre à l'objectif de notre thèse, nous nous centrons sur la dimension affective de la culture organisationnelle pour faire ses liens avec la santé au travail.

De toute façon, le *paradigme du travail bien fait* constitue le facteur critique de la définition de la culture d'activité collective, parce qu'il apporte les « hypothèses basiques » (Schein, 2009) capables d'influencer des pratiques managériales éthiques-politiques. Dans ce sens, son utilisation par l'encadrement est capable de renforcer le développement des capacités d'apprentissage organisationnelle vers le *prendre soin du travail*. Nous trouvons en Schein (2001, p. 37) que « les arguments généraux tels que ceux que nous lisons dans la littérature populaire – pour devenir une entreprise en équipe, pour créer une organisation apprenante, ou pour déléguer des pouvoirs à des fonctionnaires – sont tous invalides sauf s'ils montrent comment les hypothèses basiques sur quoi ces nouvelles valeurs sont basées, comment elles s'adaptent à l'environnement dans lequel l'organisation doit opérer ». Alors, nous sommes convaincus que c'est sur la base d'un *paradigme du travail bien fait* que le rôle de transformation social d'une entreprise peut se cristalliser dans un management soucieux d'un travail bien fait, remplaçant la vieille gestion des « ressources » humaines.

Il faut noter que sur d'autres perspectives culturelles, comme celles des entreprises qui priorisent d'avantage des valeurs d'innovation, des valeurs d'augmentation de la productivité ou des valeurs de compétitivité (Cameron et Quinn, 1998), d'autres connaissances et technologies sont exigées, parce que le but principal est le succès et, généralement, la recherche de profit à tout prix (Mato *et al.*, 2001). Certes, dépendant de l'intérêt des acteurs sociaux, il n'existe pas de culture « meilleure » ou « plus correcte », comme l'a bien remarqué Schein (2001). Mais si nous cherchons à construire le développement durable des entreprises et de la planète, la responsabilité sociale et la responsabilité environnemental sont des facteurs essentiels et il ne faut pas donc économiser les efforts pour la construction d'une culture d'activité collective.

Nous pensons que le paradigme du travail bien fait est une macro-compétence de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il représente un ensemble des compétences clés spécifiques à l'entreprise, la différenciant d'autres institutions par rapport à son engagement avec la prévention de la santé au travail. Dans la qualité d'une macro-compétence, ce paradigme se constitue comme un ensemble de « savoir être », de « savoir-faire » et de « savoir vivre ».

ensemble ». Ainsi, il se constitue comme un médiateur de processus d'apprentissage organisationnel et comme un différenciateur du rapport de l'entreprise avec la santé par rapport à ses concurrentes. Selon Detchessahar (2013), l'existence d'une nouvelle culture dans les entreprises qui donne place aux espaces de discussion n'est pas toujours évidente dans les entreprises actuelles. Et même son introduction ne va pas de soi et au point qu'elle peut demander un apprentissage organisationnel au-delà de la mise en place des artefacts favorables à la discussion.

L'idée de définir la notion du paradigme du travail bien fait comme étant associé à une macro-compétence nous semble donc pertinente, parce qu'elle est détectable dans la propre définition de Schein (1990) de la culture organisationnelle : « La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective » Schein (*ibid.*, p. 109-119). Évidemment, le sens de l'activité collective mentionnée par l'auteur n'est pas le même que celui donné par Caroly (2010). Mais nous pouvons enrichir cette définition par l'activité collective donnée par la psychologie ergonomique. Ainsi, au fur et à mesure que les individus développent la coopération et le support social, ils ont tendance à développer la perception de pouvoir évoluer dans le milieu du travail. D'une part, la vision du travailleur comme un sujet complexe, digne de confiance, influence le développement du « savoir être » (des compétences émotionnelles) (Schein, 2010). D'autre part, la vision du travail comme une activité vivante, source de réalisation, influence le développement du « savoir-faire » individuel et collectif (des compétences professionnelles spécifiques à l'entreprise) (*ibid.*). Ces deux visions interagissent avec la vision des relations de travail et influencent le développement du « savoir vivre ensemble ». Dans ce sens, la qualité des relations de travail qui peut émerger au sein de l'équipe est source de développement de l'activité collective et est aussi le produit de celle-ci.

Différemment, lorsque les entreprises renforcent la verticalisation du pouvoir et l'isolement entre les individus il y a une prédominance d'un paradigme de l'individualisme. Dans ce cas, les régulations individuelles tendent à augmenter, favorisant le mal-être et la maladie.

En résumé, le *paradigme du travail bien fait* est l'essence même de la culture d'activité collective. Il s'agit du système cognitif, philosophique, culturel par lequel les cadres peuvent développer un modèle de management de la santé au travail. Dans ce sens, ce paradigme se figure à la base de tout jugement, forgeant quelques certitudes ou générant un questionnement sur le travail bien fait au milieu de travail.

Le Tableau 6-1. Démarche de l'enquête

« Affectivité institutionnelle, culture-travail-santé » propose une synthèse des trois

facteurs critiques d'une culture d'activité collective. Ces facteurs se manifestent à partir du niveau le plus visible jusqu'au plus tacite et invisible de l'entreprise.

Tableau 3-1. Synthèse des facteurs critiques de la culture d'activité collective.  
Inspiré par le concept de culture organisationnelle (Schein, 2001, 2004)

Niveaux de la culture d'activité collective	Prémises des facteurs critiques de la culture d'activité collective	Catégories ou variables
Le niveau d'artefacts	<p><i>Un mode de fonctionnement vivant des collectifs de travail</i></p> <p>Des artefacts (symboles) créés par les managers, les collectifs et les individus : des systèmes matériels et comportementaux qui définissent un mode de fonctionnement vivant des collectifs de travail et qui reflètent des valeurs humaines et professionnelles.</p>	<p>Les critères de la vitalité du collectif : « ajustement collectif aux difficultés ; stabilité des membres du groupe pour être en harmonie dans le travail ; émergence de règles communes, etc. » (Caroly, 2012 ; p. 278).</p> <p>Les facteurs d'un modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail : la conduction des conditions de travail, des pratiques constructrices de la confiance, l'action d'animation d'espaces de discussion.</p>
Le niveau des valeurs	<p><i>Des valeurs humaines et professionnelles</i></p> <p>Des valeurs et normes qui soutiennent des prémisses par rapport au droit d'être et au pouvoir d'agir. Ce sont des valeurs humaines et professionnelles qui orientent un mode d'organisation du travail, dont des managers de proximité qui jouent un rôle central dans l'introduction d'une éthique et des pratiques de changement, développement du métier et durabilité à l'organisation.</p>	<p>Soutien social et sentiment d'appartenance</p> <p>Collectif de travail et espaces de discussion</p> <p>Apprentissage et développement de compétences</p> <p>Règles du métier et développement d'identité</p> <p>Confiance et management par discussion</p> <p>Participation et partenariat</p>

<p>Le niveau des hypothèses de base</p>	<p><i>Le paradigme du travail bien fait</i></p> <p>Un ensemble complexe des croyances qui représente l'essence de la culture d'activité collective. Ce paradigme assure l'institutionnalisation d'espaces de discussion et donc l'émergence de l'activité collective et la santé au travail.</p>	<p>Supposition d'adaptation externe : <i>responsabilité sociale de l'entreprise</i></p> <p>Supposition d'intégration interne : <i>qualité des relations de travail</i></p> <p>Supposition sur le travail : <i>travail comme institution</i></p> <p>Supposition sur l'être humain : <i>l'humain comme sujet complexe</i></p> <p>Supposition sur la nature des relations humaines : <i>l'espace de discussion comme lieu de « bonnes rencontres », facteur de civisme et de démocratie</i></p> <p>Supposition sur la nature du temps et de l'espace : <i>le temps et l'espace nécessaires pour l'engagement dans des espaces de discussion</i></p> <p>Supposition sur la nature de la réalité et la vérité : <i>l'entreprise et son environnement comme des réalités symboliques socialement construites par les acteurs qui les intègrent</i></p>
---	--	--

### 3.3.2.2. Le rôle du management dans la construction d'une cohérence managériale : la gestion du projet institutionnel

La sous-section précédente portait sur le contenu de la culture de l'activité collective. Nous supposons que cette théorie peut être utile pour orienter la création d'un « projet institutionnel » de prévention des RPS, contribuant à la construction d'une cohérence institutionnelle. La gestion consistante de ce projet institutionnel implique l'existence d'un *modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail*. Comme nous sommes en train de l'argumenter dans cette thèse, la fonction principale du leadership du manager qui le différencie de la gestion et de l'administration est son souci de production culturelle de régulation collective et, notamment, à travers la facilitation de processus de discussion sur le travail bien fait. En effet, selon Schein (2009), les dirigeants commencent la création de la culture et, comme nous le verrons, ils exercent également une fonction de gestion et, parfois, ils influencent le changement de la culture.

Soutenus par Schein (2009), nous renforçons d'abord le rôle du management dans la facilitation de processus de production culturelle. Notamment, nous proposons que cela puisse devenir possible, à partir de la mise en pratique d'un « management contextuel » (Smircich & Sctubbart, 1985) qui porte la vision des « managers conceptuels », formés suivant le principe de l'apprentissage au cours de la pratique (Mato *et al.*, 2001). Nous trouvons nécessaire d'enrichir cette notion de management contextuel avec le rôle de l'action des encadrants dans l'animation d'espaces de discussion. En ce sens, ce modèle de management deviendrait un processus d'apprentissage au cours de la pratique du *travail réel*. Il y a lieu de remarquer que la vision des managers conceptuels porte le principe que le développement de l'activité de management implique le déploiement de

leurs propres talents, pour gérer d'autres talents humains. D'ailleurs, l'établissement de ce type de management implique la construction d'un *modèle institutionnel de management*, ce qui peut favoriser la cohérence dans une équipe managériale.

Le projet de recherche sur le management de la santé au travail par la prise en compte de l'affectivité institutionnelle que nous avons entrepris va dans le sens du développement d'une syntonie entre une *cohérence institutionnelle* et une *cohérence managériale*.

#### 3.3.2.2.1. *La construction d'une culture d'activité collective implique un modèle contextuel de management*

Les cultures émergent de trois sources. (1) Les croyances, les valeurs et les hypothèses des fondateurs de l'entreprise. (2) Les expériences d'apprentissage des membres du groupe à mesure que l'organisation se développe. (3) Les nouvelles croyances, valeurs et hypothèses introduites par les nouveaux membres et dirigeants. Tous ces processus sont importants, mais l'impact des managers est crucial pour l'origine de la culture, car un groupe ne peut essayer des solutions potentielles si rien n'est proposé (Schein, 2009). En effet, le rôle du manager est central dans la production de la culture de l'activité collective, parce que le collectif de travail ne peut pas tester des solutions transformatrices aux problèmes du travail réel, si la régulation collective est empêchée. Certes, comme il a déjà été dit, les individus sont capables d'agir (Clot, 2010), mais ils ne peuvent pas exercer leur « droit d'être » (Spinoza, 1998b) et se constituer en tant que sujet social (Vygotsky, 1934/1997), s'ils n'ont aucun pouvoir de décision stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) et donc des possibilités de réélaboration de règles collectives dans l'organisation (Reynaud, 1982, Caroly, 2010). La fonction du management consiste à fournir un cadre de travail réglé (Clot, 2010) et lorsque son activité implique d'institutionnaliser des espaces de discussion, il permet qu'à travers les régulations collectives, les membres de son équipe résolvent des problèmes de qualité du travail, développent leur pouvoir d'agir, contribuant donc à la construction d'un climat de bien-être (Detchessahar, 2009).

Par rapport à ce processus de formation de la culture d'activité collective, il ne faut pas confondre les hypothèses individuelles du manager avec les hypothèses partagées qui définissent le concept de culture organisationnelle. « La culture n'apparaît que lorsque ces hypothèses individuelles conduisent à des expériences partagées, qui résolvent les problèmes de survie et d'intégration interne du groupe » (Schein, 2009, p. 211). En général, la construction de la production culturelle est « d'abord un processus de création d'un petit groupe » (*ibid.*). On peut donc en déduire, soutenu également par le concept d'activité collective (Caroly, 2010) que si le groupe de travail, par exemple, reste stable et avec des expériences partagées et significatives dans le développement du métier, il développera progressivement des hypothèses sur lui-même et son climat de travail. De plus, la réélaboration collective de règles mobilise les croyances sur la façon de faire le travail et de se comporter pour survivre et grandir.

Certes, les managers ont le pouvoir de décision institué et ils ont aussi « de fortes hypothèses sur la nature du monde, le rôle que joue l'organisation dans le monde, la nature des relations humaines, comment la vérité est obtenue et comment gérer le temps et l'espace » (Schein, 2009, p. 213) qu'ils utilisent pour influencer le mode de fonctionnement de leurs équipes. Et la tendance est pour eux de rester attachés à leur vision du monde, jusqu'à ce que leurs hypothèses deviennent impraticables ou que leur équipe échoue ou se dissolvent (Donaldson et Lorsch, 1983). Mais du point de vue de l'approche de l'affectivité institutionnelle, l'influence du rôle du manager ne doit pas signifier qu'ils doivent décider et imposer à leurs équipes certaines façons de percevoir, de ressentir et d'agir par rapport à leur travail. Au contraire, dans le cadre de cette approche, il est dans la nature de l'activité du manager d'adopter un « paradigme du travail bien fait » qui influence les comportements participatifs et la confiance. Associé à une *politique des affects*, ce paradigme signifie aussi la prise en compte des attitudes de *prendre soin du travail*. C'est ce qui permet que le travail revienne à se positionner comme un objet politique de sujets politiques institués dans un collectif de citoyenneté et donc de construction de sens (Clot, 2016). Ainsi, dans le cadre d'une situation active de l'affectivité institutionnelle, une *culture d'activité collective* et un *management contextuel* sont deux faces d'une même médaille.

En général, les théories bien articulées chez les dirigeants et chez les managers influent sur la façon dont les groupes devraient fonctionner et ils ont tendance à choisir comme collègues des professionnels qu'ils croient penser comme eux (Schein, 2009). Ici, nous souhaitons attirer l'attention sur deux problèmes, en relation à la question des risques psychosociaux. Un concernant des modèles contemporains de management de la performance qui sont sources de mal-être et de souffrance psychique au travail (Morin, 1996, 1998 ; Pagès *et al.*, Gaulejac, 2005). L'autre concernant le développement des « modèles personnels de management » (Mato *et al.*, 2001) dans une même entreprise, favorisant des conflits sur la manière de travailler, dont la conséquence peut être le mal-être et le manque de réalisation au travail.

Nous trouvons en Gaulejac (2005), Morin (1996, 1998) et Pagès *et al.* (1979) de fortes critiques de l'idéologie managériale, par rapport au primat de l'économie sur l'éthique et sur le politique dans l'activité de management. Malheureusement, le danger du rôle de la culture organisationnelle par rapport à la santé au travail se révèle par la prérogative des critères économiques et financiers sur des critères de qualité du travail dans l'expertise de l'efficacité organisationnelle. En effet, Gaulejac (2005) relève trois processus principaux de la logique gestionnaire qui imposent des valeurs individualistes au sein de la culture d'entreprise : « la domination des critères financiers sur les autres considérations ; la traduction de cette exigence en calcul, donc en instrument de mesure quantitatif, la dévalorisation des finalités sociales » (*ibid.* p. 287). En conséquence l'auteur soutient la thèse suivante : « 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. » (*ibid.* p. 254). En effet, la « rigidité de la notion d'efficacité organisationnelle dans les systèmes de représentation gestionnaire » (Morin, 1996) et le



manque de l'« emprise actuelle de l'organisation » (Pagès *et al.*, 1979) aux valeurs humaines qui soutiennent la vie en société sont des phénomènes qui bloquent, ou au moins embarrassent, les régulations collectives et, par conséquence empêchent le pouvoir d'agir et la construction du sens dans l'expérience de travail. L'enjeu managérial contemporain est bien de renforcer des valeurs humanistes et des devoirs moraux, écologiques et spirituels et d'élargir la notion d'efficacité organisationnelle avec une approche pragmatique et humaniste soutenue par le concept de « responsabilité sociale, morale et écologique de l'organisation » en mettant en lumière plusieurs acteurs et groupes d'intérêts : les écologistes, les minorités, les citoyens, entre autres (Morin, 2006 ; Aktouf, 2006).

Nous retenons de ces auteurs que la construction d'une culture organisationnelle bénéfique, ou mieux, d'une culture d'activité collective, passe par des efforts de « développement durable » (Bichard, 2009), appelé aussi « durabilité institutionnelle » (De Souza Silva *et al.*, 2001) pour marquer que la durabilité des entreprises implique des changements institutionnels. Dans ce sens, nous pensons que l'influence d'une *culture d'activité collective* se matérialise dans un modèle de management « contexte-centrique » (Smircich & Sctubbart, 1985) ou, tout simplement, *management contextuel*.

### **Le modèle de management contextuel**

Fondamentalement, le modèle de *management contextuel* favorise un effort transdisciplinaire, considérant la participation et la variété d'acteurs et d'organisations dans le contexte (environnement interne et externe). Il pratique la réflexivité sociale, cherchant à développer le contrôle social plus large de ses propositions et actions (Smircich & Sctubbart, 1985). Nous ajoutons à cela qu'il favorise la prise en compte du travail réel, faisant attention quotidiennement à la régulation des contraintes inhérentes à l'activité, et repositionnant l'encadrement de proximité dans ses missions de support social et de facilitation de ces régulations par l'institutionnalisation d'espaces de discussion. Tout cela renforçant donc son rôle dans le développement de collectifs de travail vivants.

Pour ce modèle, les prémisses qui soutiennent le système d'idées, le système de techniques et l'institutionnalité de l'époque de l'industrialisme se sont transformées en « règles de la vulnérabilité » (rationalisme, objectivisme, déterminisme, etc.). Il se compromet donc avec la construction et pratique des « règles de la durabilité » (la solidarité sur l'individualisme, la démocratie participative sur la représentative, le travail d'équipe sur le travail individuel, entre d'autres.) (Mato *et al.*, 2001) Nous proposons d'ajouter à ces règles celle de « le soin du travail sur le soin de l'individu » (Clot, 2008). À partir de la littérature et des expériences de plusieurs auteurs et professionnels du champ de la santé mentale au travail, nous observons que ces règles ne sont pas encore institutionnalisées, mais sont en construction.

Comme il a déjà été dit, la notion d'affectivité institutionnelle active est définie en termes de stratégie de prévention de la santé au travail, à travers la mise en œuvre de

processus favorables à la construction d'une syntonie entre une cohérence institutionnelle et une cohérence managériale. Cette syntonie implique la matérialisation d'une culture d'activité collective au niveau d'un management contextuel. Pour cela, il faut donc savoir « dans quelle mesure » le management contextuel contribue à fixer, à transmettre et à développer une culture d'activité collective.

La littérature considère le charisme des managers comme une capacité à attirer l'attention des membres de leur équipe et à communiquer les principales croyances et valeurs qu'ils considèrent importantes (Bennis et Nanus, 1985 ; Conger, 1989 ; Leavitt, 1986). Selon Schein (2009), le problème du charisme en tant que mécanisme de transmission de la culture est que les dirigeants qui l'ont sont rares et son impact est difficile à prévoir. D'autre part, les leaders sans charisme peuvent transmettre leur message de différentes manières, par exemple, à travers la façon dont ils gèrent l'équipe, comment ils allouent les ressources (matériel, développement financier et développement des compétences, etc.), comment ils enseignent la travail (coaching), comment ils évaluent la performance et récompensent l'équipe (la question de la reconnaissance personnelle), comment ils recrutent, sélectionnent, promeuvent et licencient, entre autres. Notamment, nous sommes intéressés par la question sur « la manière » dont ils utilisent ce répertoire pour favoriser l'« activité collective » (Caroly, 2010) afin de réconcilier performance et bien-être au travail (Conjard, 2014 ; Karsenty, 2015). De ces réflexions découle une proposition pour mieux comprendre dans quelle mesure le management contextuel peut contribuer à fixer, à transmettre et à développer une culture d'activité collective.

Cette proposition consiste en trois principales activités que les managers doivent exercer pour apprendre à ces entreprises à percevoir, penser, sentir et comment se comporter, sur la conviction consciente de la nécessité du *travail bien fait*, pour concilier efficacité organisationnelle et bien-être au travail :

(i) *L'action des encadrants dans l'institutionnalisation d'espaces de discussion.* Dans quelle mesure les managers établissent les activités de régulation, le jeu des contraintes, la discussion sur les critères de la qualité du travail, etc.

(ii) *L'action des encadrants dans le développement de la confiance.* Dans quelle mesure les pratiques des dirigeants et des managers promeuvent la création des liens de confiance dans l'environnement organisationnel.

(iii) *L'action des encadrants dans l'établissement de ressources de travail.* Dans quelle mesure les managers répartissent des conditions de l'organisation du travail.

Ces outils sont en fait les artefacts visibles d'une culture d'activité collective émergente et, prises ensemble, ils créent directement ce qui est appelé un « climat organisationnel » (Schneider, 1990 ; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000) favorable au bien-être et à la santé au travail. Du point de vue pratique, il est important de remarquer encore ici que la fusion entre ces trois activités de management forme la « capacité

institutionnelle » (Mato *et al.*, 2001) d'une entreprise pour contribuer à concilier performance et bien-être au travail.

Nous proposons donc que les pratiques d'un management contextuel soient constructrices de la *capacité institutionnelle* et celle-ci est essentielle dans la gestion du *projet institutionnel*.

La *capacité institutionnelle* est un concept multidimensionnel. En effet, la coopération internationale la conceptualise comme étant associée à deux dimensions principales : la construction d'infrastructures et la formation professionnelle. Ce concept était conforme à la politique générale de reconstruction depuis de la Seconde Guerre mondiale et à la stratégie politique liée à la logique de la guerre froide. Au-delà de ces deux dimensions, les auteurs considèrent que, dans un changement d'époque, il est essentiel d'introduire d'autres dimensions critiques, comme la construction de cadres conceptuels, méthodologiques et culturels autochtones : « Cette capacité institutionnelle est absolument essentielle pour (re)construire les bases de la durabilité institutionnelle des organisations dans le contexte de vulnérabilité généralisée créée par la turbulence, l'instabilité, les discontinuités, la désorientation, l'incertitude et l'insécurité, résultant de changements structurels et simultanés dans les relations de production, pouvoir, expérience humaine et culture. Bien que les changements globaux qui modifient l'ère soient les mêmes pour tous, leurs significations et leurs emballages ne le sont pas. Il n'y a pas deux pays ou deux organisations semblables, ce qui implique des interprétations et des implications différentes » (Mato *et al.*, 2001, p. 45).

Dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, la capacité institutionnelle est donc associée aux facteurs critiques du management contextuel associés à la capacité de l'entreprise pour l'activité collective et pour concilier performance et bien-être psychologique au travail, selon les références du projet institutionnel. La notion de *performance* peut englober des vérités diverses mais, dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, elle fait partie de la « culture organisationnelle » (chapitre deux) partagée entre les acteurs de l'entreprise qui donnent des sens qui leur conviennent. L'expression « bien-être psychologique au travail » (chapitre un) désigne un désir légitime de ces acteurs d'expérimenter le bonheur au travail. En fait, ce dont il est question dans l'étude de l'affectivité institutionnelle est de savoir en quoi ce désir constitue simultanément une ressource pour la performance de l'entreprise. Ce faisant, notre étude ouvre sur la question : comment le management peut contribuer à la compétitivité d'une entreprise et réduire des coûts, sans nécessairement recourir à l'intensification des rythmes et des charges de travail ?

- Trois idées majeures traversent la plupart des auteurs cités dans ce manuscrit et en constituent une proposition :
- La conciliation entre performance et bien-être au travail peut être réussie pour autant que celui-ci constitue une ressource pour celle-là ;

- Le management contextuel constitue un outil capable de prendre en compte la complexité des situations de travail et de favoriser une réflexivité sociale, cherchant à développer un ordre social négocié qui concilie les enjeux de performance de l'entreprise et le développement de la santé au travail.

Pour cela, il faut réunir trois missions du management contextuel qui pour nous jouent un rôle particulier dans le développement de la capacité institutionnelle : le *management des espaces de discussion* ; le *management de la confiance* et le *management des ressources*.

Ainsi, la notion de performance est comprise comme le produit final réussi généré par des efforts du système organisationnel, qui se traduit par des garanties et des avantages pour l'entreprise et le travailleur. Pour l'entreprise, il peut recouvrir la réalisation d'une reconnaissance sociale, d'un soutien politique et d'une crédibilité institutionnelle dans le contexte dans lequel elle s'insère, avec un résultat financier positif. Du point de vue du travailleur, il peut recouvrir la réalisation d'un degré élevé de reconnaissance professionnelle, de développement de compétence et d'identité et donc de bien-être, avec un impact positif non seulement dans sa vie au travail, mais aussi en-dehors.

Effectivement, dans la perspective du modèle de management contextuel, la gestion d'un projet institutionnel de prévention nécessite la compétence managériale pour favoriser l'institutionnalisation et la jonction de différents espaces de discussion, dans tous les niveaux hiérarchiques. Comme on l'a déjà beaucoup expliqué, il est nécessaire de favoriser une « reprofessionnalisation » (Alter, 1993, 2009) du travail pour favoriser l'activité collective (Caroly, 2010). Les « espaces de discussion » Detchessahar (2011) participent à ce processus-là et surtout ils contribuent à la préservation de la « vitalité du collectif de travail » et, conséquemment, au pouvoir d'agir et au bien-être. D'ailleurs, ces espaces jouent un rôle de protection d'aliénation lancé par une « idéologie gestionnaire » (De Gaulejac, 2005), dont le primat de l'économique « tue la politique » (*ibid.*). Ainsi, « il contribue à réhumaniser le fonctionnement socio-économique des organisations et met le sujet agissant et décidant au cœur du travail d'organisation. (...) 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 » (Richard, 2012, p. 131). On constate que l'espace de discussion fait l'objet de l'intérêt de chercheurs en management qui se sont effectivement intéressés à la question dialogique au travail et à la discussion comme outil de gestion (Chanlat, Bédard, 1990 ; Conjard, Journoud, 2012 ; Detchessahar, 1997, 2007a, 2007b ; Richard, 2012, p. 131).

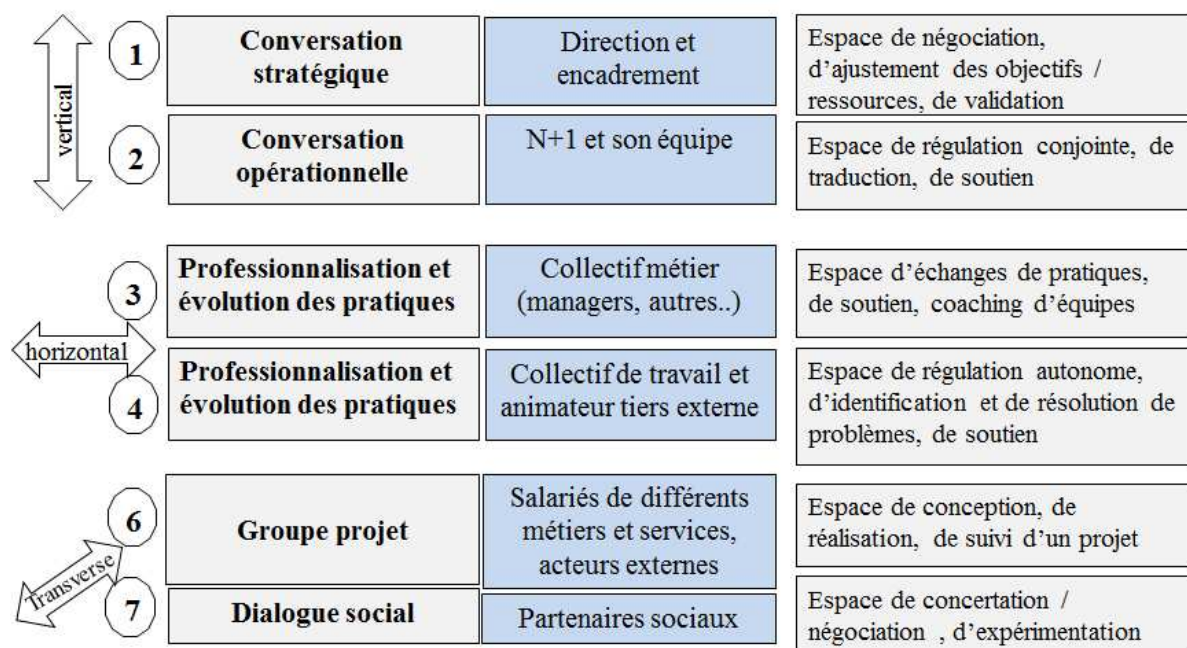
Pour soutenir la compétence managériale dans l'animation des espaces de discussion, nous nous tournons vers le cadre théorique opérationnel développés par l'ANACT<sup>9</sup> (Conjard, Journoud, 2012 ; Pezé, Journoud, 2012) issu des recherches-

---

<sup>10</sup>« L'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail, établissement 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 carrefours de l'efficacité organisationnelles et des conditions de travail. Elle anime et coordonne un réseau de 26 Agences Régionales d'Amélioration Agence

interventions récentes sur le « management du travail » à travers les espaces de discussion et les groupes d'analyse de la pratique. À partir des résultats de leurs recherches d'amélioration des conditions de travail et de prévention des RPS auprès de plus de mille organisations qui construisent localement des réponses organisationnelles et managériales innovantes (Conjard, Journoud, 2012), les auteurs proposent une première typologie des espaces de discussion. Cette typologie propose (Figure 3-7 Figure 3-7 Différents niveaux d'espaces de discussion collectifs institutionnalisés (D'après Richard, 2012)), notamment, sept niveaux d'espace de discussion qui présentent différentes caractéristiques : espace de discussion vertical, horizontal ou transverse. Aussi, plusieurs types d'acteurs participent à sa construction : direction et encadrement, manager et son équipe, collectif de travail, partenaires sociaux, tiers externe, etc. D'ailleurs, au sein de ces espaces plusieurs modalités d'activités peuvent être établies : négociation stratégique, traduction, régulation conjointe, régulation autonome, conception de projets, concertation, expérimentation, parmi d'autres.

Figure 3-7 Différents niveaux d'espaces de discussion collectifs institutionnalisés (D'après Richard, 2012)



+ Espaces d'échange informels, réseaux sociaux, formation...

Il y a lieu de noter que cette proposition plaide pour l'incorporation des pratiques démocratiques, de la part de ceux qui n'agissent qu'en fonction de l'« autorité de l'argument », ce qui provoque le boycott de ceux qui agissent selon l'« argument de l'autorité » (Mato *et al.*, 2001). La volonté, la décision et l'engagement des acteurs

pour l'amélioration des Conditions de Travail (ARACT), structures de droit privé, administrées de manière paritaire et cofinancées par l'État. » (Richard, 2012, p. 139).

sociaux de l'entreprise d'institutionnaliser ces espaces de discussion est donc une condition essentielle.

*Le management de la confiance organisationnelle* (des pratiques des dirigeants et des managers de proximité) (Neveu, 2004) est aussi une mission essentielle d'encadrement pour développer la *capacité institutionnelle* de l'entreprise. En effet, la confiance est un déterminant primordial de l'émergence, développement et maintien d'espaces de discussion (Detchessahar, 2007 ; Richard, 2012). Notamment, le développement de la confiance repose non sur « le management centralisé d'un seul, mais sur l'action d'un collectif dont les membres se rendent mutuellement dépendants pour prévoir, organiser, diriger, coordonner et contrôler la production » (Karsenty, 2015, p. 96). Selon l'auteur, il y a cinq principes capables de faire de la confiance un déterminant de performance et de bien-être au travail. (i) La proximité, propice à l'écoute, au dialogue. (ii) La responsabilisation, favorisée par l'attitude du manager. (iii) L'autonomisation, qui se construit pas à pas. (iv) Le suivi des résultats, support et pour le manager et pour les collaborateurs. (v) L'analyse collective des performances, de nature à consolider les apprentissages au cours de l'action. Certes, la confiance est une ressource précieuse pour l'émergence des espaces de discussion et pour le bien-être au travail, mais il n'est toutefois pas contestable qu'elle dépend de l'existence de ressources matérielles et immatérielles au sein des collectifs de travail. C'est pourquoi l'action des encadrants dans la construction de la confiance doit être associée au *management de ressources* (conditions générales de travail). En effet, la « confiance organisationnelle » est la capacité de l'organisation à produire les ressources et l'appui dont chacun a besoin pour bien faire son travail et rester en bonne santé (Neveu, 2004).

Jusqu'à présent, nous voulions montrer que la construction d'une affectivité institutionnelle active dépend du développement d'une syntonie entre une *cohérence institutionnelle* et une *cohérence managériale*. Notamment, nous avons essayé de montrer que la construction de cette syntonie implique d'entreprendre un *management contextuel* pour développer une *culture d'activité collective*. Aussi, nous avons introduit l'idée que, du point de vue pratique, c'est-à-dire, au niveau de la structure concrète de l'entreprise, la construction d'une *cohérence institutionnelle* doit partir de la création d'un *projet institutionnel*. Nous avons proposé aussi que ce projet doive être construit sur la base des références d'une *culture d'activité collective*. Puis, nous avons annoncé l'autre idée que la gestion consistante d'un *projet institutionnel* de prévention dépende de la *capacité institutionnelle* pour pratiquer un *management contextuel*.

Pour finir la présentation de la définition des facteurs qui forment la base pour la compréhension de la gestion d'une affectivité institutionnelle active, il est nécessaire maintenant de remarquer que l'existence d'un *projet institutionnel* de prévention n'assure pas son implémentation de façon cohérente, à moins que l'équipe d'encadrement construite de façon collective un *modèle institutionnel de management*, basé sur le *management contextuel*. En effet, c'est à travers cette production managériale collective

qu'une équipe de manager devient capable de construire une cohérence managériale, en syntonie avec la cohérence institutionnelle.

### 3.3.2.2.2. *Système institutionnel de management versus modèle institutionnel de management*

Chaque entreprise a des managers, mais toutes n'ont pas des managers travaillant en équipe, ce qui renforce les incohérences et les paradoxes organisationnels. C'est une conséquence de l'absence d'un « projet institutionnel » (Mato *et al.*, 2001). C'est l'équivalent d'un plan stratégique, un plan directeur « qui articule l'ensemble des règles du jeu, négociées avec les acteurs du contexte, selon lesquelles l'organisation construit son identité et développe ses interventions » (*ibid.* p. 33). Autrement dit, la cohérence institutionnelle d'une entreprise est donnée par son projet institutionnel. Dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, ce projet est associé à la culture d'activité collective.

Généralement, lorsqu'il n'y a pas ce projet, chaque cadre ne se préoccupe que de gérer l'espace de travail qui est directement sous sa responsabilité, sans tenir compte de ce qui se passe au niveau du travail des autres, ou même en concurrence avec eux. Seule l'existence d'un projet institutionnel permet la création d'une équipe de management synergique, car il favorise la mobilisation des cadres autour des enjeux stratégiques qui sont au-dessus des départements et des divisions institutionnelles. Cependant, la gestion d'un projet institutionnel nécessite l'effort conjoint des cadres pour penser, décider et agir de manière cohérente. En fait, cette cohérence est absente dans la plupart des structures de travail des entreprises contemporaines (Mato *et al.*, 2001), car « la plupart des dirigeants ne réalisent pas que ce modèle institutionnel de gestion doit être construit, approprié et pratiqué par eux » (*ibid.* p. 54).

Selon les auteurs, un *modèle institutionnel de gestion* (MIG) ne doit pas être confondu avec un *système institutionnel de gestion* (SIG). Pour Mato *et al.* (2001, p. 55), le SIG « est défini a priori et il est institutionnalisé par des documents qui constituent la base juridique et institutionnelle des entreprises, tels que leurs statuts, leurs relations générales, leurs obligations etc. » Ces documents définissent plusieurs caractéristiques de l'entreprise comme la fonction de base de l'entreprise (i) ; l'architecture organisationnelle en termes de structure fonctionnelle et hiérarchique qui façonne les chaînes de commandement et d'autorité formelles (ii) ; les pouvoirs de la haute direction (iii), entre autres. Mais ce système ne définit jamais la façon dont ces éléments seront interprétés, articulés et utilisés par les managers de proximité, y compris par la haute direction, à long terme. Au contraire, selon l'auteur, un modèle institutionnel de gestion n'est jamais défini a priori. Dans la majorité des cas, ce sont les dirigeants de haut niveau des entreprises qui définissent la manière d'interpréter les différentes composantes et dimensions d'un système institutionnel de gestion. C'est pourquoi les modèles personnels de gestion prévalent sur les modèles institutionnels de gestion. D'un côté, un modèle personnel de gestion est construit à travers les valeurs, la vision du monde, l'image de l'organisation, les connaissances, l'expérience, les intérêts et les influences chez les managers de proximité. D'un autre côté, un modèle institutionnel de gestion ne dépend pas des particularités ou des compétences des cadres de direction. Il définit plutôt les éléments de

référence qui doivent influencer la façon de penser, de décider et d'agir de tout manager de l'entreprise.

Nous préférons utiliser le terme « management » plutôt que celui de « gestion » pour noter le rôle particulier de l'activité de management de proximité dans la conduction d'un projet institutionnel de la santé au travail. Dans ce sens, nous proposons la construction d'un *modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail*, dont le grand défi est d'assurer des conditions pour favoriser une syntonie entre la cohérence institutionnelle et la cohérence managériale. Nous insistons sur le fait que pour que ce modèle de management apporte cette contribution, il est indispensable que l'entreprise ait un *projet institutionnel* (un plan stratégique, plan directeur ancré sur les références d'une culture d'activité collective) formel, contemporain et partagé par tous les membres de l'entreprise. Selon nous, c'est cette syntonie qui pourrait garantir la mise en place des dispositifs cadrés par la législation et par les obligations des accords annuels de négociation au sein de l'entreprise. La finalité est donc d'éviter ou de diminuer le risque d'un écart entre le discours et la pratique d'encadrement si présent dans les entreprises (Crozier & Friedberg, 1977) qui parfois représentent des sources de mal-être (Gaulejac, 2005 ; Feynie, 2012). Nous observons que les cadres qui sont préoccupés par les objectifs de performance à court terme, dictés par la « dictature du chiffre » (Gaulejac, 2005) ne savent pas faire la différence entre le SIG et le MIG. Notamment parce qu'ils ne connaissent pas les distinctions entre « management », « gestion » et « administration ». Dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, il est essentiel de bien comprendre ces différences car elles s'appuient sur le rôle joué par l'activité de management de proximité dans la conciliation entre performance et bien-être.

En résumé, dans le cadre d'une affectivité institutionnelle active, la construction d'une syntonie entre une cohérence institutionnelle et une cohérence managériale implique la création, l'institutionnalisation et le maintien d'un *modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail*.

#### 3.3.2.2.3. *La gestion d'un projet institutionnel de prévention des RPS passe par l'institutionnalisation d'un modèle de management contextuel – de la santé au travail*

La prise en compte de la stratégie de l'affectivité institutionnelle active par les managers implique la construction d'une *cohérence institutionnelle* et d'une *cohérence managériale*. La première dépend de la construction et de l'appropriation d'un *projet institutionnel* par tous les acteurs sociaux impliqués dans la santé au travail. La deuxième dépend de la gestion consistante de ce projet qui dépend de l'existence d'un *modèle institutionnel de management contextuel – de la santé*.

Une cohérence institutionnelle ne s'applique pas, mais il faut, au contraire, qu'une cohérence managériale soit réalisée (Mato *et al.*, 2001). En ce sens, un paradigme du travail bien fait ne s'applique donc pas, sinon il se matérialise dans les pratiques éthiques-politiques dans l'environnement du travail. Notamment, il s'agit des actions de « prendre



soin du travail » (Clot, 2008), à travers des « espaces de discussion » (Detchessahar, 2009) au sein des « collectifs de travail vivants » (Caroly, 2010). Une nouvelle cohérence institutionnelle basée sur le *paradigme du travail bien fait* n'implique pas seulement une acceptation des valeurs et des croyances relatives à une culture d'activité collective, mais elle exige un nouveau comportement de l'équipe de management, représenté par un management contextuel. Selon ce modèle de management, le changement institutionnel pour la prévention nécessite que les managers d'une entreprise deviennent un collectif de travail qui réfléchit et agit de façon cohérente. En ce sens, ils sont les principaux protagonistes du processus du changement institutionnel.

En effet, des modèles personnels de management sont totalement dépendants de l'expérience de travail et des valeurs des managers en relation avec leurs représentations de l'être humain, du travail, des relations de travail, de l'image de l'entreprise, entre d'autres. Les critiques sur le modèle de management typiquement rationnel, amplement pratiqué dans les entreprises contemporaines (Gaulejac, 2005 ; Morin, 1996, 1998 ; Pagès *et al.*, 1979), nous révèlent que la nature de ces représentations ne sont pas toujours des références favorables à la construction du bien-être, mais qu'au contraire elles reflètent des « visions du monde mécanique et économique » (Mato *et al.*, 2001) qui sont généralement associées à la souffrance psychique. Par conséquent, dans le cadre du management contextuel, la résolution des contraintes de travail doit être associée à une « vision du monde complexe ». Pour assurer une cohérence managériale autour du travail bien fait, il faut considérer la nécessité de la formation de « managers conceptuels » (*ibid.*), ce qui implique l'apprentissage de la pensée systémique, dans les règles méthodologiques de la dialectique (constructivisme critique). Cela exige donc l'existence d'une *méthodologie* pour permettre à une équipe de managers d'agir de façon cohérente. Nous proposons la construction d'un *modèle institutionnel de management contextuel – de la santé*. Cette méthodologie implique d'utiliser divers types d'espaces de discussion (vertical, horizontal ou transverse) (Conjard, Journoud, 2012 ; Pezé, Journoud, 2012) pour permettre aux managers et aux divers acteurs de la santé d'articuler différents moments pour apprendre à réfléchir, à décider et à agir ensemble (Mato *et al.*, 2001), selon les buts définis par eux (négociation stratégique, traduction, régulation conjointe, régulation autonome, conception de projets, concertation, expérimentation, parmi d'autres) (Conjard, Journoud, 2012 ; Pezé, Journoud, 2012). Dans la suite, nous cherchons à introduire cette méthodologie que sera mieux précisée plus loin, notamment au chapitre huit.

### **Une représentation d'un modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail**

Tout d'abord, un *modèle institutionnel de management – de la santé au travail* signifie un compromis d'une équipe de management avec la prévention des RPS. Ce compromis passe par le choix d'utilisation des éléments de référence d'une *culture d'activité collective* pour guider la construction d'un *projet institutionnel* vers la conjugaison entre bien-être et efficacité organisationnelle. Ensuite, ce compromis se matérialise par la gestion consistante de ce projet institutionnel, c'est-à-dire par sa

validation, son implémentation et son institutionnalisation par l'équipe de management (tous les niveaux hiérarchiques).

En ce sens, un *modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail* implique de construire un « cadre » conceptuel et méthodologique pour les acteurs de la santé au travail, dont l'utilité est d'orienter et d'influer sur la façon de penser, de décider et d'agir d'une équipe de management. Ce modèle, par exemple, pourrait aider cette équipe à interpréter des dispositifs institutionnels de prévention de santé (CPAM<sup>32</sup>, médecine du travail, CHSCT<sup>33</sup>, INRS<sup>34</sup>, etc.) de sorte à influencer leur décision d'inscrire l'institution de la discussion sur le conflit de critères de la qualité du travail. C'est cela qui permet que la cohérence institutionnelle soit en correspondance avec la cohérence managériale.

Pour qu'un *modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail* apporte sa contribution, il est indispensable que l'entreprise ait un *projet institutionnel* formel, partagé par tous les membres de l'entreprise. En effet, ce sont des initiatives des changements institutionnels, tant en ce qui concerne les responsabilités des politiques de l'État, les dirigeants d'entreprises, les organisations syndicales, les DRH et les travailleurs mêmes qui peuvent assurer des pratiques effectives de prévention de la santé. Ce sont ces initiatives qui pourraient garantir la mise en place des dispositifs cadrés par la législation et par les obligations des accords annuels de négociation au sein de l'entreprise. La finalité d'un modèle institutionnel de management est donc d'éviter ou de diminuer le risque d'un écart entre le discours et la pratique d'encadrement si présent dans les entreprises (Crozier & Friedberg, 1977) qui parfois représentent des sources de mal-être (Gaulejac, 2005 ; Feynie, 2012).

Un modèle institutionnel de management – de la santé au travail est constitué, fondamentalement, à travers des espaces de discussion articulés en trois moments spécifiques :

- *Moment pour penser ensemble*, comprenant des espaces de discussion stratégiques pour réfléchir sur une philosophie managériale ; un paradigme culturel ; des prémisses d'orientation ; des valeurs organisationnelles, une image de l'organisation, une vision de changement, des concepts essentiels et théories de référence, de sorte que la pensée des cadres reste certaine du projet institutionnel de leur entreprise. Plusieurs types d'acteurs participent à sa construction : direction et encadrement, manager et son équipe, collectif de travail, partenaires sociaux, tiers externe, etc.
- *Moment pour décider ensemble*, comprenant des espaces de discussion pour définir des processus, des mécanismes et des systèmes d'appui à la prise de décision. Obligatoire, ce moment doit être dérivé des réflexions antérieures pour assurer la cohérence entre les décisions et les éléments du plan directeur.
- *Moment pour agir ensemble*, comprenant certains processus, mécanismes et systèmes destinés à soutenir l'exécution des activités. Ce moment doit être dérivé de l'antérieur, afin de s'assurer que les activités réalisées reflètent les décisions prises avec l'appui du moment de décision.

Articulés entre eux, ces moments spécifiques constituent l'ensemble de références culturelles pour le management contextuel. Sans une culture d'activité collective partagée, les managers d'une entreprise ne peuvent pas penser, décider et agir de manière cohérente par rapport à la réalisation d'un travail bien fait, car ils ne constituent pas un *collectif de travail – de management*. Seul un collectif de management solidaire peut garantir qu'un projet institutionnel sera pratiqué dans son intégralité et sur la voie indiquée par la mission et les objectifs institutionnels de *prendre soin du travail*. Une fois que l'équipe d'encadrants a défini ce modèle, son grand défi est l'institutionnalisation d'espaces de discussion au sein des équipes de chaque manager. Donc, dans tous les niveaux hiérarchiques.

Avec Mato *et al.* (2001), nous défendons que le modèle institutionnel de management – de la santé au travail n'implique pas l'homogénéisation de la pensée, des décisions et des actions du collectif de management. Cela signifie seulement qu'il y aura une plus grande convergence, cohésion, congruence, harmonie et syntonie interne dans la façon de penser, de décider et d'agir de tout collectif d'encadrement. Ce *modèle institutionnel de management contextuel* ne doit pas donc représenter un *plan* statique qui, une fois défini, ne peut être actualisé et perfectionné. Au contraire, ce modèle doit nécessairement inclure des espaces de discussion pour son amélioration continue. Chaque fois que l'environnement pertinent d'une organisation change de manière significative, son modèle de management institutionnel doit également être mis à jour.

### **L'institutionnalisation du modèle institutionnel de management – de la santé au travail**

Le pas prochain, après la définition du modèle institutionnel de management contextuel – de la santé au travail, est son institutionnalisation. Le sens d'« institutionnalisation » (Mato *et al.*, 2001) s'exprime dans les éléments de base qui suivent.

Il s'agit d'un processus qui intègre un ensemble de mécanismes, procédures et rituels formels et informels pour établir, avec un caractère durable et impersonnel, certains éléments pour concilier la performance organisationnelle et le bien-être psychologique des travailleurs sur la base d'objectifs institutionnels de réalisation *du travail bien fait* à long terme.

L'institutionnalisation d'espaces de discussion, dans tous les niveaux hiérarchiques, est au cœur de ce modèle. Mais l'institutionnalisation peut être appliquée à d'autres structures, processus, activités, concepts, stratégies, méthodologies, politiques, approches, modèles, systèmes, directives et autres éléments pertinents pour atteindre le résultat performance/bien-être.

Il y a lieu de noter que dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, elle implique l'incorporation du paradigme du travail bien fait qui est capable de favoriser l'institutionnalisation des espaces de discussion dans l'entreprise. Ses indicateurs vérifiables les plus pertinents sont :

- (i) la pratique continue des différentes caractéristiques d'espaces de discussion (vertical, horizontal ou transverse), selon la nécessité (activités de traduction, régulation conjointe, régulation autonome, concertation, etc.) par les divers acteurs de l'entreprise (direction et encadrement, manager et son équipe, collectif de travail, partenaires sociaux, tiers externe, etc.) ;
- (ii) le soutien constant à la réalisation du *projet institutionnel* de prévention des RPS.

### 3.3.3. Les fonctions de l'affectivité institutionnelle

La stratégie de prévention de la santé par l'entremise de l'affectivité institutionnelle implique donc la construction d'un projet institutionnel de prévention, avec la participation active de divers acteurs de la santé au travail. En définitive, nous pensons que lorsque les valeurs correspondant à un type de culture d'activité collective ne sont pas seulement déclaratives mais véritablement partagées, c'est parce qu'il existe une perception d'un mode de fonctionnement éthique-politique dans l'entreprise. La construction d'une correspondance entre une cohérence institutionnelle et une cohérence managériale reflète donc l'acceptation et le partage de façon ample du paradigme du travail bien fait.

Le partage de ce paradigme doit signifier alors que la valeur de *participation* revendiquée par l'encadrement doit se retrouver au niveau des artefacts des collectifs et, notamment, matérialisé dans les manières participatives des individus de communiquer, de décider et d'aménager des espaces de discussion. De même, on s'attendrait à ce que le paradigme du travail bien fait soit en cohérence avec le traitement des individus comme des talents, des sujets complexes porteurs d'idées et d'initiatives. Comme un cercle vicieux, ce paradigme culturel se développerait au fur et à mesure que des comportements associés à des succès de différents modes de régulations collectives (conjointes et autonomes) sont répétés et donnent naissance, dans le temps, à des valeurs d'éthique et de politique dans l'entreprise. Ces valeurs influenceraient, à leur tour, la reproduction de comportements favorables au fonctionnement de l'équipe comme un collectif de travail et contribueraient, dans le temps, à l'institutionnalisation d'espaces de discussion. Au fur et à mesure que ces espaces favoriseraient l'activité collective, une culture d'activité collective se développerait et se maintiendrait et les individus deviendraient de moins en moins conscients de ses valeurs, lesquelles guident leurs comportements dialogiques et de coopération. En conséquence, ils se convertiraient, naturellement, en hypothèses de base du mode de vivre ensemble, définissant un mode de fonctionnement du collectif à lequel « croient » les membres qui lui appartiennent.

Considérer l'affectivité institutionnelle active comme une interface entre culture d'activité collective et management contextuel implique de considérer que la construction d'un modèle institutionnel de management contextuel par une équipe d'encadrement génère une affectivité institutionnelle active, parce que ce modèle permet que la cohérence institutionnelle soit en syntonie avec la cohérence managériale. Cette syntonie

génère elle aussi une conciliation entre performance et bien-être au travail et donc une affectivité institutionnelle active.

Cette dynamique d'interactions entre culture et management constructrice d'une affectivité institutionnelle active contribue à la formation d'un cadre institutionnel complexe qui représente un mode de fonctionnement éthique-politique d'une entreprise. En ce sens, selon nous, l'approche de l'affectivité institutionnelle a deux fonctions :

- *La construction d'une syntonie entre une cohérence institutionnel et une cohérence managériale* : les organisations perturbées par les incohérences organisationnelles (Crozier & Friedberg, 1977) créent des modèles de management qui peuvent être des sources de mal-être (Gaulejac, 2005 ; Feynie, 2012). L'incohérence institutionnelle se produit lorsque l'entreprise ne définit pas des éléments de référence qui influencent le mode d'agir de son équipe d'encadrement où elles sont définies, ne sont pas appropriées, ni partagées au niveau de cette équipe (Mato *et al.*, 2001). En conséquence du décalage entre le discours idéologique et la pratique, s'installe l'incohérence managériale. Nous proposons donc l'affectivité institutionnelle pour construire une syntonie entre ces deux cohérences, ce qui implique la construction d'un modèle institutionnel de management contextuel – de la santé.
- *La formation d'un cadre institutionnel complexe* : l'affectivité institutionnelle permet de faire les rapports entre culture organisationnelle, travail et santé au travail. Dans cette approche, la dynamique d'interactions entre culture et management constructrice d'une affectivité institutionnelle active implique des connexions entre différentes instances d'une entreprise, formant un cadre institutionnel complexe.

L'affectivité institutionnelle en poursuivant ces deux fonctions permet de prévenir les risques psychosociaux de façon multidimensionnelle, c'est-à-dire pour soi, pour autrui et pour le système. Dans nos recherches, la manifestation de l'affectivité institutionnelle en situation active se caractérise par une culture d'activité collective, combinée avec un management contextuel. En même temps, l'existence de cette combinaison peut révéler l'émergence de conciliation entre performance et bien-être au travail.

Finalement, nous proposons que l'ensemble des instances qui participent de l'établissement des liens entre culture, travail et santé, porté par l'approche de l'affectivité constitue un « cadre institutionnel ». À partir de cette compréhension, nous questionnons donc le rôle de ce cadre dans l'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle.

### 3.3.4. Le cadre institutionnel en tant que méthodologie d'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle : vers une manière de déchiffrer les liens culture-travail-santé

Au chapitre prochain, nous préciserons la notion de « cadre institutionnel ». Nous démontrerons l'idée du « cadre institutionnel complexe » comme facteur d'émergence d'une affectivité institutionnelle active. Pour nous, ce cadre signifie donc la clé qui ouvre la possibilité de bien comprendre la contribution de la culture organisationnelle dans la santé au travail. Dans le prisme d'intervention dans une entreprise donnée, cette proposition permet de mieux comprendre les processus de construction d'une syntonie entre une cohérence institutionnelle et une cohérence managériale. Ce type de cadre met en lumière, notamment, les actions d'une équipe de management consistant à créer et maintenir une culture d'activité collective. Les collectifs et les individus jouent-ils aussi un rôle dans la construction de ce type de cadre, lorsqu'ils développent leurs pouvoirs d'agir au sein des espaces de discussion ?

À partir de cette compréhension, nous proposons la méthodologie du « cadre institutionnel » pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle. Si l'on considère le cadre institutionnel complexe comme un outil de prévention des RPS, sa construction serait-elle possible dans ce moment actuel de changement d'époque ? Quelles sont les limites et les possibilités ? Qu'est-ce qu'on considère comme étant vraiment un cadre institutionnel ? Comment se configure une méthodologie d'analyse ?

### **3.4. Conclusion : vers un renouvellement de la définition de la notion d'affectivité institutionnelle**

Les mutations sociales et technologiques en cours changent le monde et créent différents types d'organisation (groupale, adhocratique, bureaucratique, rationnelle) (Cameron et Quinn, 1998). Originaire du terme grec *organon*, le mot *organisation* signifie « outil », « instrument ». Dans ce sens, les organisations sont des moyens sur lesquels les sociétés comptent pour promouvoir, maintenir et transformer le processus de développement social et économique. Dans le monde du travail en changement, l'activité du travail humain est sujet à des questionnements parce qu'elle a été modelée par des valeurs, prémisses, croyances et des compromis de l'époque en déclin, c'est-à-dire l'époque de l'industrialisme. En conséquence de ces changements de paradigmes du monde du travail contemporain, tous sont vulnérables : la planète, les organisations, le travail et les individus.

La crise du monde du travail est juste une facette d'une crise plus large qui affecte nous tous. C'est donc une crise généralisée. En ce sens, nous vivons tous dans un « changement d'époque » (Silva, Chez & Calderon, 2001), où les fins font l'objet d'un questionnement inexorable et, ainsi, sa redéfinition passe par une forte pression. Plus tôt ou plus tard, les moyens seront également mis sous pression pour s'adapter, afin qu'ils soient en mesure de rendre les nouveaux objectifs de la société viables. Comme actuellement les sociétés sont en train de redéfinir plusieurs des fins qui les intéressent, il faut s'attendre à ce que les entreprises changent pour viabiliser les nouvelles fins de la société. Dans ce contexte, les changements que les sociétés attendent ne sont pas exclusivement au niveau structurel, mais surtout dans les innovations profondes concernant sa façon de penser et d'agir (*ibid.*).

Comme nous pouvons penser en construction de processus de santé au travail, et si les organisations ne s'engageaient pas sur la demande de transformations institutionnelles nécessaires pour résoudre les problèmes de prévention des risques psychosociaux ? À notre avis, si nous avons vraiment intérêt à penser la souffrance d'être humain au travail, il faut s'y intéresser par des changements de paradigmes. Dans ce sens, créer la combinaison entre efficacité et bien-être au sein d'une entreprise, c'est créer une entreprise, dont les aspects institutionnels, organisationnels, managériaux, collectifs et individuels sont basés sur un paradigme organisationnel où l'acceptation de la croyance du rôle du travail bien fait dans ces processus joue une place centrale. À notre avis, c'est à partir de cette acceptation que nous pouvons créer une nouvelle entreprise bénéfique. Ceci exige, notamment, le changement d'une vision rationnel-mécanique-économique de l'entreprise en une vision affective-éthique-politique du système. Cette nouvelle vision repose, surtout, sur le droit de l'individu d'être et donc sur son droit d'exercer le pouvoir d'agir.

Dans ce chapitre, nous avons fait des efforts pour essayer de montrer les caractéristiques principales de cette nouvelle vision d'entreprise, à partir du modèle de l'affectivité institutionnelle. Dans ce sens, nous avons montré l'ensemble de facteurs critiques de ce modèle qui sont capables d'orienter les processus de changement institutionnel vers la prévention de la santé au travail. Nous proposons l'utilisation d'un modèle institutionnel de management pour favoriser la construction d'une affectivité institutionnelle active. Cela passe par la décision d'une équipe de management de prendre en compte les références d'une culture d'activité collective, donnant lieu à la matérialisation d'un management contextuel dans tous les niveaux hiérarchiques.

En résumé, nous avons présenté l'examen théorique de la pertinence de l'affectivité institutionnelle pour enrichir le concept de culture organisationnelle d'Edgar Schein (2009) et, notamment, avec la notion d'« activité collective » (Caroly, 2010) et d'« espace de discussion » (Detchessahar, 2009). Nous avons également proposé les deux leviers à l'origine de sa situation active : la *culture d'activité collective* et le *modèle institutionnel de management contextuel*. Aussi, nous interrogeons le cadre institutionnel en tant que méthodologie d'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle. Ainsi, dans le chapitre prochain, nous cherchons à présenter le modèle d'analyse de notre recherche, construit sur cette notion de cadre institutionnel. En même temps, ce chapitre représente une occasion de proposer un modèle de management de la santé au travail par la prise en compte de l'affectivité institutionnelle.



## Chapitre 4 -

# Le management de la santé au travail par la prise en compte de l'affectivité Institutionnelle

L'utilité de ce chapitre est de conclure nos propositions-hypothèses de l'affectivité institutionnelle qui ont conduit notre enquête empirique.

Travailler sur le management de la santé, à travers la prise en compte de l'affectivité institutionnelle, implique de trouver une solution pour la prévention, posant les données du problème en termes de l'influence d'un cadre institutionnel complexe sur la réalisation d'un travail bien fait. Sans aucun doute, il existe une énorme quantité de recherches scientifiques et de méthodologies d'intervention en santé mentale au travail qui se concentrent sur l'analyse de l'activité ou sur le mode de fonctionnement du collectif. D'autre part, on sait très peu de choses sur la participation du système entreprise et, notamment, sur la culture organisationnelle et ses effets sur le bien-être et la santé au travail. Nous pensons qu'il y a un double gain scientifique et managérial à se pencher sur une approche intégrative, où notamment le niveau macro est analysé en fonction de leurs interactions avec les niveaux méso et micro.

L'approche de prévention que nous défendons va au-delà de la promotion de la conciliation entre performance et bien-être pour proposer une démarche qui révèle et actualise les déterminants de la réalisation d'un travail bien fait, renforçant le pouvoir d'agir individuel et collectif. L'approche du travail que nous proposons se centre sur le changement institutionnel et donc sur la construction de capacités institutionnelles pour réintroduire des pratiques éthiques-politiques dans l'entreprise. Principalement, l'institutionnalisation d'espaces de discussion qui permet le renforcement du développement de collectifs de travail vivants. Notre étude se fonde sur une conception du travail comme institution, soutenue par une vision complexe du monde, ce qui rend cette démarche plus constructive et plus engageante. Au-delà de l'aspect de la notion d'affectivité institutionnelle visant à enrichir le concept de culture organisationnelle afin de faire ces liens avec la santé au travail, nous nous interrogeons dans ce chapitre quatre sur l'*instrumentation* d'une affectivité institutionnelle active dans le champ de la gestion de la santé au travail. Nous allons également énoncer un certain nombre de propositions sur des thèmes que nous aborderons ensuite sur les terrains.

Dans la section 1, nous donnons des précisions sur la notion de cadre institutionnel et la façon dont il a été positionné comme méthodologie d'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle. Ensuite, dans la section 2, nous étudierons les types de cadre institutionnels et leurs influences sur les conditions d'émergence d'une affectivité institutionnelle active en gestion des « Talents humains » (expression préférable à celle de gestion de « Ressources humaines ») et management des entreprises.

Puis, dans la section 3, nous formulons des propositions quant aux effets du *cadre institutionnel complexe* sur le bien-être psychologique au travail. Nous espérons avec ces réflexions faire aboutir notre proposition d'un modèle de management de la santé au travail, à travers l'affectivité institutionnelle. Finalement, dans la dernière section, nous terminons ce chapitre par une synthèse du cadre intégrative de recherche de l'affectivité institutionnelle, où nous résumons les hypothèses-propositions qui ont guidé notre enquête empirique.

## 4.1. Le cadre institutionnel comme facteur d'analyse de l'affectivité institutionnelle

Dans cette section, nous prenons un peu de temps pour donner un éclairage sur le sens du cadre institutionnel dans notre recherche. Elle a pour objectif de caractériser celui-ci et d'expliquer le rôle qu'il joue dans l'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle, c'est-à-dire dans la construction d'une syntonie entre une cohérence institutionnelle et managériale basée sur le travail bien fait et donc capable de favoriser la conjugaison de l'efficacité organisationnelle et du bien-être au travail.

En France, le sens de *cadre* recouvre de nombreuses significations. Notamment, ce vocable arrange certains fondements qui ne correspondent pas à ce qu'il nous intéresse d'étudier. Pour exemple, voici des critères relatifs à ces termes : diplôme, spécialisation, statut, secteur d'activité, etc. (Boltanski, 1982). Nous trouvons chez Clot (2008) le terme de *cadre* pour définir la fonction du management consistant à créer et maintenir un *cadre* de travail réglé pour une équipe : « le rôle de la ligne hiérarchique consiste donc aussi à fournir un "cadre" réglé » (p. 268). En fait, nous nous intéressons à la fonction d'une équipe de management, consistant à créer et maintenir la « capacité institutionnelle » d'une entreprise, dans le sens d'implémenter, institutionnaliser et gérer un *projet institutionnel*, consistant à développer des espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques. En réalité, nous choisissons d'utiliser le terme *cadre* pour définir le mode de fonctionnement d'une entreprise. Notamment, **nous avons convenu d'appeler « cadre institutionnel » l'ensemble d'instances qui composent une entreprise et qui caractérisent le lien individu-organisation.** Il est ainsi nommé parce que l'« instance institutionnelle » de toute entreprise influence toutes les autres instances (organisationnelle, groupale, etc.) qui la composent et elle est aussi influencé par eux (Enriquez, 1992). Pour développer cette idée, nous sommes partis de Bleger (1979), puis nous avons pris appui sur Enriquez (1991), Gaulejac (1991) ; entre d'autres.

Pour ce qui est de Bleger (1979), l'auteur s'est intéressé à définir la « situation psychanalytique » (*s-p*), à partir de la description des éléments qui la constituent. Il s'agit de l'ensemble des phénomènes de la relation entre l'analyste et le patient qui est constitué d'un « processus », lequel est objet d'étude, d'analyse et d'interprétation. Mais elle (*s-p*) est aussi constituée d'un « cadre », lequel est un « non-processus ». Ceci représente l'ensemble des constantes où le processus même se déroule. L'objectif de son étude est

de montrer que la compréhension de la *s-p* se fait à travers l'analyse de la relation entre le *processus* et le *cadre*. Principalement, montrer que le cadre est surtout une stratégie d'analyse du processus de la *s-p*. De cette façon, le *cadre* est défini comme l'ensemble des phénomènes qui se maintiennent constants à l'intérieur duquel le *processus* (les variables) se produit. En tenant compte de cela, il faut respecter la condition du *cadre* de se maintenir constant, ainsi que le comprendre en tant qu'institution. En ce sens, le cadre représente un méta-comportement du patient dont la fonction est la protection de ses modèles de comportements, qui ont une tendance ou une compulsion de se répéter. Pour comprendre la situation psychanalytique, il est préférable d'étudier des implications du maintien de son *cadre*, quand il ne pose pas de problème car, plus important que ses défauts, ils sont les significations, données par les individus, en relation à un *cadre* « idéalement normal ». Ainsi, l'objectif principal est la psychanalyse du cadre psychanalytique, lorsque celui-ci se maintient constant. En effet, ce qui intéresse l'auteur c'est d'examiner la signification psychanalytique lorsque des conditions « idéalement normales » sont maintenues. Selon lui, le cadre est donc une institution et, comme toute institution, il a une influence sur la formation psychique et il est constitué, entièrement ou en partie, par l'identité. En ce sens, le cadre est « muet », mais non inexistant. Il constitue le « non-moi » du patient, sur la base duquel le « Moi » se structure. Ce non-Moi est « le monde fantôme » du patient, qui réside dans le cadre. De ce fait, le cadre se maintient et il a tendance à être maintenu comme invariable car son monde fantôme (les ultra-choses, le non-moi) est toujours là, en lui-même.

Partant, d'abord, de cette logique d'analyse de la situation psychanalytique développée par Bleger, nous nous dirigeons vers la théorie des « niveaux d'analyse des organisations » d'Enriquez (1992). Soutenus par ces auteurs, **nous proposons de comprendre la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise comme la situation qui représente la totalité des phénomènes psychosociaux en jeu dans la relation entre le système organisationnel et l'individu. Cette relation se reflète dans la qualité du rapport que cette entreprise entretient avec la santé au travail, et dans les réponses de performance et de bien-être des travailleurs.** Comme il a déjà été dit (chapitre deux), le terme *entreprise* (publique et privée) est utilisé pour faire référence à tout système qui est constitué par deux grandes dimensions : institutionnelle et organisationnelle. La première fournit les « règles du jeu », c'est-à-dire l'ensemble de règles formelles et informelles auxquelles les individus doivent se soumettre pour ne pas être rejetés, ou pour s'adapter, comme préfèrent le dire les managers. La deuxième dimension reflète la manière dont le système social de l'entreprise est formellement structuré. Certes, l'institution est difficile à faire apparaître concrètement. Mais elle n'est pas une représentation figée du système, parce qu'en tant que représentation du niveau du pouvoir et des idéologies, elle garde une relation implicite avec l'instance organisationnelle.

En faisant la transposition des termes utilisés par Bleger (*ibid.*) pour le système de l'entreprise, le « cadre » est perçu à travers des questions relatives au pouvoir social, les principes et valeurs qui sont les derniers de la dimension institutionnelle et qui influencent les « processus ». Celui-ci, vu à travers des questions relatives à la division du travail, des

règles posées par la hiérarchie, des tâches, leurs procédures, etc. qui définissent le mode de fonctionnement d'une entreprise donnée. L'institution n'a pas d'existence indépendante des interactions et des pratiques du niveau organisationnel (Enriquez, 1992). Ainsi, s'exprimant à travers ce niveau-là, l'institution étend son champ d'influence, favorisant la socialisation. À travers elle, le cadre devient donc accessible à la collectivité qui va l'utiliser pour orienter ses décisions et la réalisation de ces actes. Vu les difficultés d'analyse de la dimension institutionnelle, les interventions de changement institutionnel trouvent aussi leurs limites, parce que les références du cadre ne sont pas toujours évidentes comme celles qui sont relatives au processus. Par conséquent, **il est nécessaire que la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle soient comprises ensemble**. En transposant cette logique d'analyse depuis la situation psychanalytique pour notre étude de la relation entre le système organisationnel et l'individu, nous concluons que l'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle implique de regarder, simultanément, le cadre d'entreprise et le processus qui lui correspond.

Le terme cadre concerne donc les « règles du jeu » de l'entreprise. Ces règles peuvent être de nature éthique-philosophique, culturelle-idéologique, entre autres. Paraphrasant Bleger (*ibid.*), nous dirions encore que ces « règles du jeu » concernent l'ensemble des phénomènes qui se maintiennent constants à l'intérieur des limites dans lesquelles le « processus » lui-même se produit. Selon l'auteur, il faut respecter la condition du cadre de se maintenir constant et le comprendre en tant qu'institution. Ainsi, le terme cadre recouvre deux conceptions de l'« institution » (Hess, 2007) (chapitre deux). La première concerne l'*institué* : la vision de l'institution comme forme sociale établie (Bleger, 1970, 1979 ; Castoriadis, 1975 ; Enriquez, 1992, 1997, 2003 ; G. Lapassade, 1974 ; Kaes, 2003 ; Rémi Hesse, 1997 ; Reynaud, 1998 ; Rouchy, 1999). La deuxième conception évoque l'*instituant* : le « côté vivant des groupes », une force de subversion, une énergie sociale de changement (*ibid.*). Le cadre est « muet », mais pas inexistant. Dans l'entreprise, il représente une sorte de méta-comportement des individus, dont la fonction est de protéger les modèles de comportements qui ont tendance à se répéter et donc à s'institutionnaliser à travers les processus de socialisation. Le cadre est ainsi une instance productrice de comportements et les structures psychiques de l'individu sont remaniées par l'institution et celle-ci participe à la construction de l'identité. En effet, comme a dit Bleger (1979, p. 1) : « Toute institution est une partie de la personnalité de l'individu et cela au point que l'identité est toujours entièrement, ou en partie, institutionnelle au sens qu'au moins une partie de l'identité se structure par l'appartenance à un groupe, à une institution, à une idéologie, à un parti, etc. » De plus, l'interaction entre individu et institution contribue à conserver ces mêmes institutions, lesquelles se « présentent comme des ensembles englobants, visant à imprimer leur marque distinctive sur le corps, sur la pensée et la psyché de chacun de leurs membres » (Enriquez, 2003, p. 69). En vérité, les institutions fonctionnent toujours comme le noyau de base de l'identité. De ce fait, l'ordre propre de la réalité psychique est mobilisé par le fait institutionnel. Ce qui en chacun de nous est institution est mobilisé, travaillé ou paralysé dans la vie institutionnelle (Bleger, 1979 ; Kaes, 2003). Il y a lieu de noter que le terme

cadre relève aussi de l'*institutionnalisation*, c'est-à-dire des produits qui émergent du conflit entre l'institué et l'instituant.

Le terme processus correspond à la structure concrète de l'organisation du travail, laquelle pourra être objet d'analyse, de planification et d'action de transformation et de changement. En bref, avec ce raisonnement, nous concluons que l'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle doit prendre en compte le résultat d'une confrontation permanente entre ce qui est déjà donné (institué) et les forces de résistances et de changement (instituant), parce que ces éléments conflictuels sont complémentaires dans la façon d'organiser le travail au sein des entreprises. En effet, **trop figée, l'institution devient un objet sans vie. Trop effervescente, elle serait sans forme. Sans cadre.**

Ce raisonnement nous amène à comprendre l'importance d'examiner l'impact du cadre de l'entreprise pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle. Dans quelle mesure ce cadre influence la construction d'une situation active de cette dimension, c'est-à-dire une syntonie entre une cohérence institutionnelle et managériale basée sur le travail bien fait et donc capable d'influer sur le résultat d'efficacité organisationnelle conjointement à celui de bien-être des individus. Aussi, il nous semble qu'il est plus important de chercher à identifier les significations par rapport à ce qui pourrait être un cadre « idéalement bénéfique », que de se préoccuper de comprendre les défauts du cadre d'une entreprise. Dans ce sens, l'objectif principal de l'étude de l'affectivité institutionnelle devient alors d'examiner les significations du cadre donné par les membres des entreprises. Surtout, chercher à comprendre ce qui se réfère aux effets du cadre sur la cohérence d'entreprise et sur le binôme performance/bien-être, lorsque les conditions d'une organisation du travail idéalement favorables aux pratiques éthiques-politiques (espaces de discussion, réélaboration de règles, reconnaissance du métier, etc.) sont maintenues constantes. Or si l'institution influence la formation psychique et si l'institution elle-même est constituée, entièrement ou en partie, par l'identité, il est évident que les perceptions individuelles et collectives résident toujours aussi dans le cadre. En ce sens, le cadre se maintient et il a tendance à être maintenu si les perceptions des individus, par rapport à lui, sont toujours partagées. Le cadre peut pourtant changer lorsque les perceptions sont basculées en lui-même.

En résumé, dans notre étude, toute entreprise tient une dimension institutionnelle (cadre) et une autre organisationnelle (processus) qui ne doivent pas être confondues l'une avec l'autre, malgré leur interdépendance. À l'intégration établie entre le *cadre* et le *processus*, nous donnons le nom de « **cadre institutionnel** ». Cela se justifie, par le fait que l'institution a une forte influence sur la façon dont se développent toutes les sous-dimensions qui composent l'organisation du travail. En ce sens, le cadre ou la dimension institutionnelle représentent le côté « doux » de l'entreprise : l'ensemble des « règles du jeu » (valeurs, principes, croyances, théories, politiques, stratégies, buts, normes, lois, etc.) qui influencent les perceptions, les décisions et les actions de la majorité des acteurs qui intègrent l'entreprise et d'autres acteurs sociaux de son environnement. Le processus ou la dimension organisationnelle représente le côté « dur » de l'entreprise. Si le cadre fournit les orientations normatives, le processus fournit les règles et prescriptions de

fonctionnement des normes, définissant où et comment elles doivent être appliquées. De façon synthétique, **le cadre institutionnel concerne le système de fonctionnement d'une entreprise, portant sur les liens culture-travail-santé.**

Nos réflexions théoriques nous conduisent donc à proposer également que le type de cadre institutionnel d'une entreprise, ainsi que son impact sur la situation de l'affectivité institutionnelle, peuvent être identifiés à travers l'étude de la manière dont la culture organisationnelle influence l'action des encadrants et la façon dont celle-ci est perçue et vécue par les individus.

Nous concluons donc sur l'importance et l'utilité du cadre institutionnel pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle. Cela dit, nous souhaiterions montrer à présent comment nous avons développé la proposition du cadre institutionnel comme méthodologie pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle.

#### 4.1.1. Le cadre institutionnel pour appréhender la situation de l'affectivité institutionnelle

Comme dit plus haut, la notion d'affectivité institutionnelle s'inscrit dans le champ théorique de la clinique de l'activité (Caroly, 2010 ; Clot, 2008). Cependant, nous nous penchons aussi sur l'approche de la psychosociologie (Enriquez, 1992 ; Jaques, 1951 ; Schein, 1987, 2001, 2009) pour développer la méthodologie du cadre institutionnel. Cette méthodologie implique de faire des liens entre plusieurs *niveaux* d'entreprise (institutionnel, organisationnel, managérial, groupal, etc.), articulant divers *thèmes* concernant les leviers d'une affectivité institutionnelle active : des artefacts, valeurs et hypothèses de base d'une culture d'activité collective, ainsi que des aspects spécifiques d'un modèle institutionnel de management contextuel.

Il nous semble donc qu'en analysant la contribution de la culture organisationnelle aux problèmes de bien-être dans la main-d'œuvre, nous pouvons identifier quel cadre institutionnel est le plus favorable à l'émergence d'une situation active de l'affectivité institutionnelle ou, au contraire, quel cadre peut l'empêcher de se développer. Nous proposons, notamment, qu'en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'action des encadrants dans l'organisation du travail, il soit possible d'examiner comment la culture influence les différentes pratiques d'une équipe d'encadrement et comment celles-ci peuvent ensuite donner lieu au développement (ou pas) du résultat réussi de la combinaison bien-être psychologique et efficacité organisationnelle.

L'application de cette méthodologie doit commencer par l'étude de la culture organisationnelle. Ensuite, il faut s'occuper de bien comprendre les perceptions des individus par rapport à l'organisation du travail. Notamment, des pratiques de management qui influent sur les conditions de travail et qui affectent ainsi le mode de

fonctionnement des équipes et le bien-être. En effet, comme le dit Schein (2009), évaluer simplement la culture sans but précis est aussi vague que d'évaluer uniquement la personnalité ou le caractère d'un individu. Le but de notre enquête est donc d'obtenir plus d'informations sur les rapports culture-travail-santé, cherchant du même temps à clarifier le rôle des acteurs dans la construction, l'insertion et l'évolution de la culture organisationnelle.

Comme on peut le noter, la collecte de données sur la relation entre l'affectivité institutionnelle et la santé au travail est une tâche très complexe et donc intrinsèquement difficile. Premièrement, parce que l'analyse de la culture organisationnelle est déjà en soi un grand défi. Ensuite, car pour qu'elle soit effective, il est nécessaire d'effectuer une intervention dans la structure concrète de l'entreprise. En mesure de prévention, il faut faire des efforts pour comprendre le lien individu-entreprise, parce qu'en général il génère des « toxines » (Frost, 2003) : frustrations avec le contrat de travail, tensions dues à l'absence d'un cadre objectif de travail d'équipe, concurrence destructrice avec les collègues, ressources de travail limitantes, épuisement par un travail excessif, manque de reconnaissance, etc. Il y a lieu de noter que ces aspects sont graves, mais le manque d'institutionnalisation des espaces de discussion justifie encore plus la nécessité d'étudier ce lien.

Tout au long de notre parcours dans différentes entreprises (publiques et privées), nous avons entendu des histoires d'afflictions et de souffrance d'employés anxieux ou frustrés qui n'ont pas d'autre débouché. En ce qui concerne la recherche scientifique, il faut donc être très prudent lors de l'examen des relations culture-santé. Schein (1987, 2001, 2009) nous a appris que durant de la recherche, nous ferions face à plusieurs obstacles. Y compris celui du temps et de l'espace donnés par les entreprises pour nous insérer dans leur culture. De plus, une compréhension plus approfondie de cet objet d'étude nécessite une grande implication des membres de l'entreprise avec le chercheur. La question du temps et de l'espace accordés au chercheur est essentielle pour la construction de cette implication. En outre, un temps d'observation considérable est nécessaire sur le terrain, où le travail est effectué. De plus, il est nécessaire de mener des entretiens individuels et de groupe axés sur l'objet d'étude, des réunions de retour d'information, etc.

Il y a lieu de noter que nous avons été très bien accueillis par les entreprises lors de notre recherche de terrain. En effet, nous avons gagné la confiance des interviewés qui ont participé à notre étude. Mais nous savions que, puisqu'il s'agissait d'une recherche avec des buts de doctorat, il ne serait pas possible d'utiliser une méthode qui demandait beaucoup de temps et d'espace. Ceci constitue une autre raison pour avoir une méthodologie d'analyse de l'affectivité institutionnelle.

À présent, nous trouvons nécessaire de faire un retour sur l'apport de la culture organisationnelle pour présenter les apports théoriques de la méthodologie du cadre institutionnel pour appréhender la situation de l'affectivité institutionnelle.

#### 4.1.2. Un retour sur l'apport de la théorie de la culture organisationnelle pour appréhender la méthodologie du cadre institutionnel

Promouvant une proposition méthodologique qui relie la culture organisationnelle, l'action des encadrants et le bien-être, notre étude étend les approches de la santé mentale au travail actuel, afin de saisir l'influence d'une culture d'activité collective sur la santé psychique des travailleurs. Cette méthodologie peut non seulement offrir de nouvelles perspectives pour la recherche multiniveaux, mais également éclairer les interventions en matière de santé mentale au travail qui souvent ne tiennent pas compte des valeurs, des croyances et des pratiques partagées. L'utilisation de la culture organisationnelle dans la recherche sur la santé au travail donne une perspective large à la situation.

Notre contribution à l'avancement de la recherche sur la santé mentale au travail réside dans la mise au point du cadre institutionnel comme une unité intégrative qui pourrait rendre mieux compte de la complexité des phénomènes autour des rapports culture-travail-santé. En particulier, nous défendons l'idée que prêter attention à la culture organisationnelle ouvre la voie à une analyse contextualisée des états affectifs dans le travail. Bien qu'il existe un soutien préliminaire à l'intégration proposée (Dextra, 2014 ; Chang & Lu, 2007 ; Cooper, Dewe et O'Driscoll, 2001 ; Peterson et Wilson, 2002), la recherche dans ce domaine manque encore d'un cadre intégrateur sur le prisme des liens entre affectivité et activité réelle au centre du dispositif d'une recherche ou d'une intervention psychosociologique. En tout cas, nous trouvons des inspirations dans les modèles de systèmes et de structures de gestion (Peterson et Wilson, 2002) et des types de culture organisationnelle et santé mentale au travail (Dextras, 2012), ainsi que d'autres caractéristiques de travail, largement acceptées, qui ont conduit à des décennies de recherche dans les initiatives de recherche dans le domaine culture-santé (Bakker et Demerouti, 2007 ; Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Seigrist, 1996).

Pour développer la méthodologie du cadre institutionnel comme paramètre d'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle, nous sommes partis de la compréhension qu'il est indispensable de savoir « lire » la culture d'entreprise, mais aussi de comprendre le rôle du management dans la facilitation de processus organisationnels et psychosociaux constructeurs d'une culture bénéfique.

Ainsi, il a fallu faire un retour aux apports de la théorie de culture organisationnelle pour développer cette méthodologie. En effet, les théories de la culture organisationnelle présentées (chapitre deux) qui ont contribué à développer la notion d'affectivité institutionnelle (chapitre trois) portent elles aussi des pistes pour nous aider à mieux comprendre comment analyser ce phénomène. Nous montrons, dans la suite, les apports retenus de notre revue de la littérature pour construire la méthodologie du cadre institutionnel.



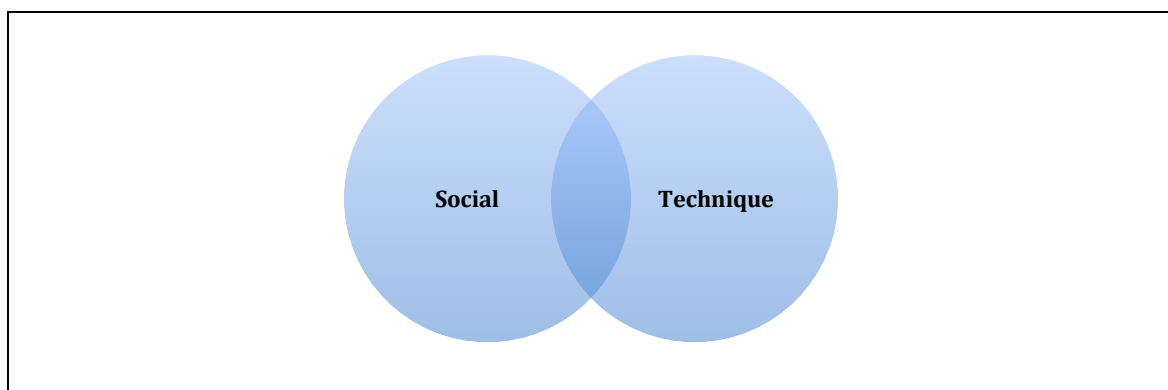
- **L'apport de l'approche « sociotechnique » (Jaques, 1951) au mode d'analyse de l'affectivité institutionnelle : la dynamique de l'intersection entre le système social et le système technique**

Pour développer la proposition méthodologique d'analyse de l'affectivité institutionnelle, nous sommes partis des bases théoriques de changement institutionnel issues de l'approche sociotechnique d'Elliott Jaques (1951). En effet, les efforts méthodologiques pour développer une éthique dans l'entreprise ont déjà été mobilisés par cette approche. Toutefois, nous avons noté que les interventions par rapport à ce projet se centrent, particulièrement, sur l'étude de l'impact du « contenu » (Parkes & Sparkes, 1998) des liens entre le système social (communication, mode de fonctionnement de l'équipe, leadership, etc.) et le système technique (tâche, organisation dans l'ensemble) sur la qualité de vie au travail. Il reste d'autres questions importantes que nous montrons dans la suite, à travers des études de Schein (1987, 2001, 2009) et Enriquez (1997). Quoi qu'il en soit, cette étude nous a permis de faire **une première approximation d'une méthodologie basée sur les rapports entre culture organisationnelle, organisation du travail et santé.**

Pour cerner une méthodologie d'analyse de l'affectivité institutionnelle, nous retenons que : l'analyse des rapports culture-santé doit passer par un diagnostic de la dynamique de l'intersection entre le système social et le système technique (Figure 0-1). Ensuite, sachant les limites et les possibilités d'une organisation du travail bénéfique présentées par ce diagnostic, il faut passer à planification et l'implémentation de nouvelles façons de travailler capables de conjuguer efficacité organisationnelle et bien-être des travailleurs.

Figure 0-1.

Première approximation d'une méthodologie d'analyse de l'affectivité institutionnelle.  
Illustration créée à partir de l'approche sociotechnique d'Elliott Jaques (1951)



La méthodologie d'analyse de l'affectivité institutionnelle atteint un certain degré d'évolution avec le « modèle clinique » (Schein, 1987, 2001, 2009) en « développement organisationnel » (DO). Notamment la « vision de processus » portée par cette

méthodologie vient compléter la logique de changement institutionnel centrée sur le « contenu » proposée par Elliott Jaques.

- **L'apport du « modèle clinique » (Schein, 1987, 2001, 2009) au mode d'analyse de l'affectivité institutionnelle : modalités d'étude du système sociotechnique et la *vision de processus* dans l'analyse**

Soutenus par Schein (1987, 2001, 2009), nous proposons que l'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise donnée doive utiliser les trois niveaux de la culture d'activité collective comme paramètres. D'ailleurs, pour que cette analyse soit effective, il est essentiel de ne pas passer trop rapidement de l'examen des artefacts à l'investigation des valeurs et du paradigme culturel sous-jacent. Mais plutôt chercher, continuellement, à « vérifier » la congruence pouvant exister entre eux, à l'aide des échanges avec les acteurs de l'entreprise et des observations de terrain. Alors, comment cela se fait-il ?

Comme tout objet matériel et tout comportement sont possiblement une expression de la culture, il faut d'abord essayer d'établir un recueil des comportements, de la structure matérielle de travail et des modes de travail au sein des équipes. Et observer en même temps les manifestations de l'entreprise comme un tout, avec pour but de chercher à identifier ses types d'artefacts prédominants. À partir de l'auteur, nous proposons donc que le premier pas doit être celui de l'observation très appliquée de l'existence (ou pas) des artefacts d'une culture d'activité collective. Un deuxième pas consiste à identifier les valeurs sous-jacentes aux artefacts distincts. Pour cela, il faut passer des observations à des propositions de valeurs, chercher à identifier des valeurs humaines et des normes qui pourraient correspondre à ce type de culture (ou pas). Il faut noter que l'identification des valeurs doit prendre en compte un croisement de plusieurs observations, et il doit être confirmé par des entretiens avec des membres de l'entreprise. Finalement, à partir des valeurs identifiées, on peut proposer des hypothèses de base qui pourraient former le paradigme culturel utilisé. Notamment, il faut se préoccuper du partage (ou pas) du paradigme du travail bien fait.

Pour Schein, les trois niveaux de la culture organisationnelle sont interdépendants. Ainsi, pour conclure sur l'utilisation d'un certain paradigme, les valeurs identifiées auprès des acteurs doivent être véritablement en cohérence avec les artefacts identifiés. Dans le cas d'une culture d'activité collective, par exemple, la valeur de la participation revendiquée par une entreprise doit se retrouver au niveau du mode de fonctionnement vivant du collectif de travail, c'est-à-dire des comportements d'engagement des acteurs dans les espaces de discussion, l'habitude de réélaboration de règles, etc. De même, on s'attendrait à ce que le paradigme culturel d'un travail bien fait défendu par cette entreprise soit en cohérence avec des pratiques managériales en syntonie avec une vision de l'environnement comme source de développement social et de l'individu comme porteur de talents et d'initiatives.

En ce sens, une des caractéristiques clés définissant l'utilisation d'un cadre institutionnel éthique-politique par une entreprise est donc **l'existence d'une syntonie entre la cohérence institutionnelle et la cohérence managériale et sa stabilité dans le temps**. Mais nous comprenons que le développement d'un cadre éthique-politique prend du temps parce qu'une culture d'activité collective se développe lentement, pour aboutir à développer un système cohérent d'hypothèses de base, de normes et de valeurs du paradigme du travail bien fait et leurs manifestations au niveau des artefacts d'un collectif de travail vivant. Il y a lieu de noter aussi notre pensée que c'est, notamment, l'absence de réflexion des acteurs sur les conflits des critères de qualité du travail qui rendent difficile le développement d'un cadre éthique-politique. En outre, comme le dit Schein (1987), le changement institutionnel n'est pas un mouvement qui se réalise sans l'apparition de contradictions ou de tensions ; c'est un « processus ».

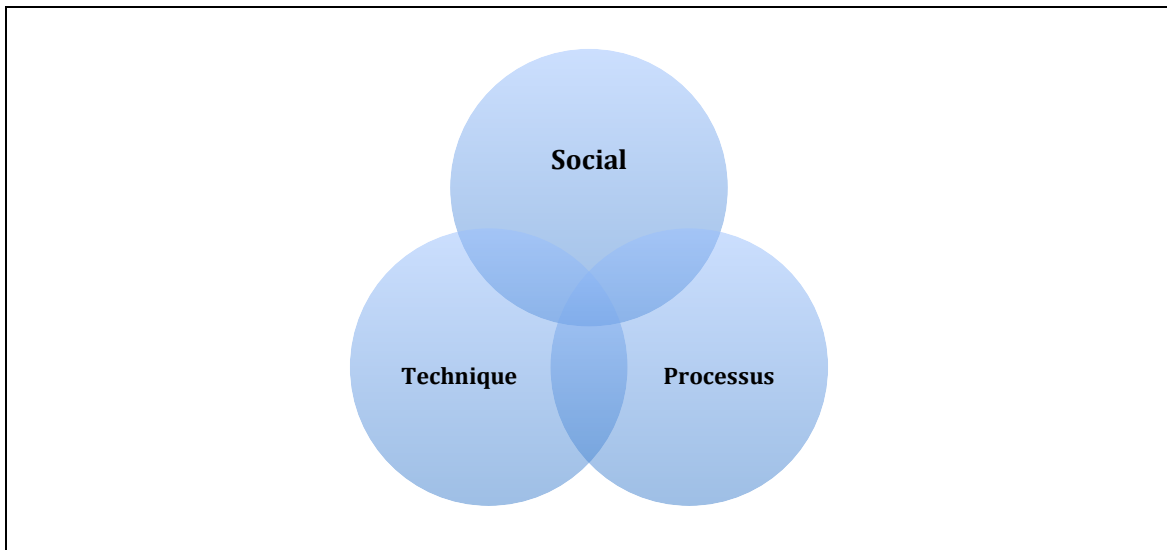
Il est important de remarquer que, parfois, la compréhension de « processus » est confondue avec le sens unique de « procédures ». Ce dernier terme ne traduit pas exactement le sens donné au premier par l'auteur. Chez Schein (1987) le terme *processus* signifie de prendre en compte, au-delà des questions matérielles et objectives, les phénomènes psychosociaux qui se développent historiquement au sein des équipes et dans l'entreprise comme un tout. Ces phénomènes, présents au quotidien dans le travail, se réalisent à travers multiples confrontations culturelles. Dans un sens large, ce terme-là peut faire référence à une série d'actions ou de phases censées assurer la réussite d'une intervention de changement, ainsi qu'aux déroulements d'une intervention donnée. Dans ce dernier cas, de nouveaux processus peuvent être entrepris pour atteindre de nouveaux buts. D'autre part, le terme *processus* peut apparaître associé, également, à la description du mode de fonctionnement même des groupes, soit au niveau macro-organisationnel (celui du système comme un tout), soit au niveau méso (celui des équipes) ; sinon, associé à la relation entre les deux niveaux. En tout cas, l'idée de *processus* soutient l'importance de prendre en compte les suppositions culturelles par rapport au « temps » et à l'« espace » pour mieux comprendre ces phénomènes. Le développement de cette vision dépend aussi des suppositions des acteurs par rapport à ce que sont la « réalité » et la « vérité » organisationnelles. Forcément, cette orientation processuelle est essentielle pour faire un diagnostic plus effectif des limites et possibilités du système par rapport à l'utilisation d'une culture d'activité collective, ainsi que pour bien comprendre l'existence d'une adéquate gestion de l'intégration des questions d'adaptation externe et celles d'adaptation interne – selon les paramètres de ce type de culture, évidemment.

Nous retenons donc du « modèle de recherche clinique » (Schein, 1987, 2001, 2009) **l'importance fondamentale d'adopter une vision de processus dans l'analyse de la culture organisationnelle**, parce qu'en fait la réalité est complexe et se construit socialement. Dans ce sens, « la réalité est ce que la méthode d'observation permet de percevoir » (Mato *et al.*, 2001, p. 32), c'est-à-dire que nous construisons le monde dans la manière dont nous le percevons. Donc, « un changement institutionnel implique la transformation culturelle des modèles mentaux individuels, négocié et construit collectivement avec la communauté de talents humains de l'organisation » (*ibid.*). Ainsi, la caractéristique distinctive essentielle du modèle de Schein est que « les données

proviennent *volontairement* des membres de l'organisation, parce qu'ils ont *commencé* le processus et ils ont quelque chose à gagner en se révélant au clinicien, consultant ou chercheur ou, si le consultant ou chercheur a démarré le projet, ils sentent qu'ils ont quelque chose à gagner en coopérant avec lui » (*ibid.* p. 196). Nous notons donc que ce qui rend cette méthode de collecte de données très puissante c'est, par exemple : si le chercheur aide l'entreprise, il est autorisé à poser toutes sortes de questions pouvant conduire directement à l'analyse culturelle et ainsi permettre également le développement d'un focus de la recherche. De cette façon, le chercheur et les membres de l'entreprise peuvent s'impliquer pleinement dans le processus d'investigation et, aussi, de résolution de problèmes (dans le cas de consultations). Par conséquent, la recherche de données pertinentes et l'intervention deviennent une responsabilité conjointe. Ce processus n'évite pas les biais potentiels de dissimulation, d'exagération et de libération des émotions.

D'ailleurs, dans le modèle clinique, le chercheur a une licence pour poser plusieurs questions et même demander aux répondants d'aider à imaginer ce qui se passe. D'ailleurs, il ne se limite pas aux données qui émergent lors d'entretiens individuels ou de groupe. Il peut aussi se lancer dans les méthodes de triangulation habituelles, comme observer ce qui se passe, ce qui lui permet de combiner certains des meilleurs éléments du modèle clinique et de la méthode ethnographique de l'observation-participant. Le chercheur peut également collecter des informations démographiques et mesurer diverses choses qui ne sont pas facilement perçues. Mais en tout cas, si l'implication des sujets observés est nécessaire, ils doivent être impliqués dans leurs propres conditions autour des problèmes identifiés (Schein, 2009). Nous notons que dans le modèle de l'auteur, les histoires contées par les acteurs jouent un rôle décisif dans le diagnostic, dans la planification de résolution de problèmes et donc dans le changement institutionnel. Nous comprenons également que la force d'un groupe, en tant qu'instituant, est éprouvée lorsque ses valeurs et ses pratiques partagées évoluent dans le temps. En conséquence, l'institutionnalisation des modes de vie en groupe se transforment en hypothèses de bases spécifiques, conditionnant en grande partie la manière appropriée de réaliser le pouvoir, de penser et de sentir les problèmes de l'action collective.

Figure 0-2. La vision de processus dans l'analyse de l'affectivité institutionnelle.  
Illustration créée à partir de l'approche clinique d'Edgar Schein (1987)



À partir de notre revue de la littérature du comportement organisationnel, nous avons observé que durant les années 1960 et 1980, de nombreuses approches de changement institutionnel ont appliqué les aspects *contenu* et *processus*, le plus souvent de manière séparée. Le *contenu* se penche sur le produit, c'est-à-dire des facteurs techniques, des facteurs sociaux ou d'autres aspects associés à la mise en œuvre de changements individuels ou organisationnels, dont la finalité était l'exclusion d'un problème spécifique. Le *processus* englobe une compréhension systémique des problèmes et une intervention plutôt basée sur la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967). Selon cette perspective, il s'agit d'abord de définir le problème qui fait l'objet de l'intervention, de sélectionner le facteur adapté à la situation et de se décider pour une démarche de changement. En effet, les interventions dans la culture organisationnelle se réalisaient rarement à deux niveaux simultanément, comme il est possible de le faire actuellement (Weisbord, 1987).

**Il ressort donc des apports du modèle clinique (Schein, 1987, 2001, 2009) les propositions suivantes :** la méthodologie du cadre institutionnel nécessite de faire attention au « contenu » utilisant, simultanément, une « vision de processus » (

Figure 0-2). En ce sens, nous proposons que l'analyse de l'affectivité institutionnelle, ainsi que l'intervention de changement qui pourrait se réaliser dans la suite de cette analyse, impliquent de prendre en compte une vision de *processus*. Notamment, cela signifie un modèle de collecte de données et de développement organisationnel qui se caractérise par : *comprendre ensemble*, *planifier ensemble* et *agir ensemble*. Aussi, la méthodologie du cadre institutionnel est capable de renforcer la construction d'une cohérence entre les niveaux macro, meso et micro d'une entreprise. Elle peut être utile

pour aider une équipe de management à développer des diagnostics, visant le changement institutionnel. En particulier, vers le développement d'une « macro-compétence d'activité collective ». Pour cela, est indispensable la création d'amples espaces de discussion. En outre, cette méthodologie apporte la compréhension que le changement se réalise à court et à long terme. Elle stimule la construction d'un climat de confiance dans la durée. L'analyse d'une syntonie entre la cohérence institutionnelle et la cohérence managériale peut être observée à travers l'existence d'une cohérence entre les différents niveaux de la culture organisationnelle (artefacts, valeurs et présuppositions basiques). Finalement, le modèle du cadre institutionnel exerce une fonction dans l'apprentissage organisationnel. Ce modèle a notamment pour avantage la possibilité de renforcer le développement du métier et des talents humains.

En résumé, la théorie de Schein (1987, 2001, 2009) a beaucoup contribué à faire la proposition du cadre institutionnel pour analyser la contribution de la culture organisationnelle dans le bien-être au travail. Du même temps, cette proposition contribue à l'analyse du rôle joué par une culture d'activité collective dans l'orientation du développement de collectifs de travail vivants et, également, le rôle joué par une équipe de managers de proximité dans sa construction. Le terme de rôle ici est employé pour désigner la fonction sociale attendue de l'entreprise, en particulier celle qui est relative à l'encadrement, et notamment son pouvoir de mettre en place des processus institutionnels et organisationnels de prévention et de promotion de la santé au travail.

Comme nous l'avons montré au chapitre un, l'analyse des rapports travail-santé nécessite une approche plus globale et nous trouvons également dans l'approche d'Enriquez (1992) des réflexions claires sur les liens entre l'entreprise et le stress, à « différents niveaux d'analyse des organisations ». Nous présentons dans la suite les apports que nous avons retenus de cette approche pour compléter la rationalité d'analyse multidimensionnelle inscrite dans notre proposition de la méthodologie du cadre institutionnel.

### **L'apport de l'approche « les différents niveaux d'analyse des organisations » (Enriquez, 1992) au mode d'analyse de l'affectivité institutionnelle : la configuration du cadre institutionnel et ses modalités**

Pour Enriquez (1992) l'entreprise est un système culturel, symbolique et imaginaire qui peut être analysé à travers sept instances : mythique, sociale-historique, institutionnelle, organisationnelle, groupale, individuelle et pulsionnelle. Malgré leur importance, les instances « mythique » et « pulsionnelle » ne font pas partie de la description du cadre institutionnel ici. Dans une certaine mesure, les sujets concernés par ces deux instances sont implicites ou traversent le contenu de la description de la culture organisationnelle proposée par Schein (1987, 2001) dont nous avons déjà beaucoup parlé. Il y a lieu de noter qu'en fonction de la crise de perception généralisée (Capra, 1990 ; De Souza *et al.*, 2001), provoquée le *changement d'époque* actuel, le « mythe » (Enriquez, 1991) tend à être remplacé par l'idéologie (Gaulejac, 1991). La fonction centrale de l'idéologie d'une entreprise est de reconforter ses membres contre les attaques de l'étranger, de les unir autour d'intérêts communs et de les guider dans leurs actions. En

ce sens, cette fonction est exercée dans le but de cacher ou masquer la réalité ou de n'en montrer qu'une partie (*ibid.*). Plus l'entreprise s'efforce de « chercher l'excellence » (Goulejac, 1991), plus son besoin d'imposer cette idéologie se matérialise dans un modèle de management qui n'admet pas les échecs, les discussions sur le travail ou les confrontations. Le problème central est donc de payer le « coût de l'excellence » (*ibid.*). Nous pouvons alors comprendre les aspects de ces deux instances, à travers l'idéologie managériale

Dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, l'entreprise est vue comme un système culturel, et nous retenons cinq instances du modèle d'Enriquez pour développer une méthodologie d'analyse de l'affectivité institutionnelle : « socio-historique », « institutionnelle », « organisationnelle », « groupale » et « individuelle ». D'ailleurs, nous ajoutons d'autres dimensions que nous trouvons importantes, bien qu'elles ne soient pas analysées séparément par l'auteur. Il s'agit des dimensions : économique, managériale et affective. Il y a lieu de noter que nous proposons d'analyser la dimension économique en faisant attention aux aspects de l'instance « socio-historique ». Cela se justifie parce que la crise des risques psychosociaux actuelle est associée à l'idéologie managériale qui renverse la relation étroite entre le social et l'économique (Goulejac, 2005) et nous pensons avec l'auteur que cette relation est directement liée aux rapports entre l'éthique et le politique. Ainsi, cette intégration donne lieu à une proposition de l'instance *socio-économique*.

Chez Enriquez (1992), l'analyse des idéologies et des mécanismes de contrôle social qui sont utilisés par le système organisationnel implique l'interprétation de processus inconscients qui participent aux tentatives de « prison psychique » (*ibid.*). En effet, influencé par la psychanalyse de Freud, il défend l'idée que le système utilise l'affectivité (les désirs de reconnaissance, d'évolution de carrière, etc.) de façon consciente et volontaire, comme un outil de capture de la subjectivité des travailleurs. Nous comprenons que ce que l'entreprise souhaite, c'est en fait obtenir un haut niveau d'« engagement organisationnel » (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer & Herscovitch, 2001), dont le but principal est toujours la hausse du profit, à travers l'intensification du travail pour plus de performance. En théorie, il nous semble que ce type d'engagement pourrait ne pas être un risque psychosocial, s'il y avait la place pour la critique du travail prescrit et pour la réélaboration collective de règles. Dans le modèle d'Enriquez (1992), pour aider les individus à s'en sortir, il faut favoriser l'identification des « mythes » organisationnels et des processus de diffusion des idéologies. Évidemment, l'intervention de changement doit passer par la construction, par les individus, de sens face aux situations vécues. En fait, l'intervention prend beaucoup de temps et ces résultats ne se produisent que si la résistance aux changements des « règles du jeu » n'est pas trop importante (rigide), de la part des individus et des groupes. Ce qui attire notre attention, c'est le fait que cette méthodologie laisse peu de place à une intervention plus directe au niveau du développement de l'« activité collective » (Caroly, 2010). Notamment parce que l'intervention privilégie plutôt le développement des individus, passant par l'analyse de toute la dimension structurelle du groupe. De ce fait, l'intervention prend longtemps et les résultats arrivent seulement si la résistance au changement des règles n'est pas trop

crispée. Comparativement aux outils méthodologiques de la dialectique proposés par la clinique de l'activité (pouvoir d'agir, activité collective) (Caroly, 2010 ; Clot, 2008), à travers le constructivisme critique, la méthodologie d'Enriquez (1992) restreint quelque peu les actions concrètes de transformation des conditions de travail par l'équipe. Ainsi, nous sommes plutôt intéressés par l'intervention de changement institutionnel, à travers les « espaces de discussion » (Detchessahar, 2009) qui sont capables de favoriser l'activité collective et donc le développement du métier et la santé.

Ensuite, nous trouvons nécessaire d'étudier la culture organisationnelle en faisant attention aux connexions établies entre les niveaux institutionnel, organisationnel, groupal et individuel. Nous retenons toutes ces instances du modèle d'Enriquez, et nous ajoutons dans nos études la dimension managériale.

Ce choix se justifie parce que, selon Enriquez (1992), le niveau *institutionnel* apporte les « règles du jeu » de l'entreprise (les orientations normatives). Ces règles influencent fortement tous les autres niveaux qui soutiennent le mode de fonctionnement de l'entreprise. Or il est difficilement perçu de façon concrète. En effet, l'institution se manifeste à travers le niveau *organisationnel* qui définit la façon dont les règles et les rituels sont pris et intériorisés, ainsi que les endroits de leurs applications. C'est ensuite au niveau *groupal* que le changement institutionnel devient possible, surtout grâce aux possibilités de réélaboration des règles pour les membres d'un collectif. Nous gardons alors aussi le niveau individuel, parce qu'il reflète la présence de critères particuliers des sujets (individuels et collectifs).

Enfin, nous introduisons l'instance économique. En effet, Enriquez n'analyse pas cette instance séparément, considérant qu'elle a une forte influence sur les sociétés capitalistes, et est donc centrale. Pour lui, dans la société contemporaine, l'économie a une valeur essentielle dans la vie des citoyens, des institutions et des organisations et donc ce niveau est toujours présent. Cependant, à partir de notre revue de la littérature et de notre expérience professionnelle, nous avons réalisé que les entreprises peuvent avoir des opinions et des attitudes différentes à l'égard de l'économie. Notamment, comme nous l'avons montré (chapitre trois), dans le changement d'époque que vit la société contemporaine, il y a plusieurs modèles d'entreprise (cadres institutionnels) qui se combattent pour défendre leurs idéologies (libéralisme, néolibéralisme, économie solidaire, etc.). Pour nous, cette instance est analysée en faisant attention aux aspects « socio-historique » recommandés par Enriquez (1992), mais aussi par Schein (1987, 1991, 2009).

Nous rejoignons aussi la dimension *managériale* parce que l'activité de management joue un rôle décisif dans la dissolution du nœud du problème de la santé au travail, comme nous le montre Clot (2008, p. 267) : « La reconnaissance du *métier en développement* par la hiérarchie managériale jusqu'au plus haut niveau est peut-être l'un des problèmes majeurs du travail contemporain ». En particulier, le manager de proximité est un acteur essentiel pour faire la médiation du conflit social présent dans la relation entre l'*institué* et l'*instituant*. En ce sens, c'est l'« *acteur hybride* – qui, au même temps, est du côté du contrôle et du côté des équipes – c'est le seul capable de "construire une synthèse compatible entre logiques et a priori irréconciliables" » (Osty, 2003, p. 227).



Et pour quelle raison ne retenons-nous pas l'instance « pulsionnelle » (Enriquez, 1992) et proposons-nous d'introduire la dimension *affective* ?

Tout d'abord, l'instance pulsionnelle représente deux idées psychanalytiques qui ont été prises par l'auteur : la « pulsion de vie » et la « pulsion de mort » (*ibid.*, p. 124). Selon cette approche, les deux pulsions sont présentes dans l'existence de chaque individu et aussi dans l'organisation. Différemment, dans notre étude, nous partons d'une notion de l'affectivité, où l'homme est vu comme un être de « conatus » (Spinoza, 1989) – une force immanente de persévérer dans l'existence. Cette vision est complètement opposée à l'idée de pulsion de mort. En effet, notre approche de l'affectivité institutionnelle est ancrée sur la pensée de ce philosophe (*ibid.*, p. 116) qui défend qu'« aucune chose ne peut être détruite, sinon que par une cause externe ». Selon lui, il n'y a donc pas d'impulsion interne pour l'autodestruction (Gleiser, 2005).

Ensuite, nous souhaitons noter que Freud et Spinoza sont, tous les deux, des auteurs très difficiles à aborder par la simple et unique raison que le premier propose une science de compréhension de l'humain par l'inconscient et le deuxième propose un système philosophique d'explication de la totalité. Autrement dit, l'ambition philosophique de Spinoza ce n'est ni plus ni moins que de nous expliquer « Dieu » ou la « Nature » – la totalité de ce que l'humain est. Par conséquent, le sujet en question est également très difficile à traiter. En ce sens, nous n'avons pas l'intention de l'approfondir ici, parce que c'est un sujet très délicat. Donc nous avons dû nous limiter tout simplement à une courte présentation de certaines réflexions qui ont justifié notre choix par rapport à la vision de l'affectivité dans notre étude (chapitre deux). Cette indication veut aussi proposer ici une possible voie de compréhension de la vie au travail et être une simple expression de notre désir de chercher à mieux comprendre cette question dans l'avenir.

L'enjeu central est que chez Spinoza (1989) comme chez Vygotski (1934), l'affectivité est positivement associée à l'éthique et à la liberté, brisant la pensée dualiste, défendue par Descartes. Pour Spinoza, la vie est essentiellement une *force* immanente pour s'affirmer dans son être – *conatus*. Loin d'être un but, le *conatus* est une force positive, immanente et affirmative des êtres qui les pousse vers la vie et vers l'auto-développement. Le caractère de cette persévérance dans l'être consiste donc en quelque chose qui cherche à persister dans son état, afin de continuer à prendre la forme de son existence pour ne pas mourir. Cette persévérance pour rester vivant peut être aussi interprétée comme la recherche d'amélioration, de perfection, un effort constant de l'être pour augmenter sa puissance. L'augmentation de la *puissance d'agir* d'un être est l'augmentation de son *conatus* (*ibid.*). En ce sens, le *conatus* est la propre capacité d'être et d'agir de l'individu. Il est donc un processus dynamique qui ne se réduit pas à un simple principe de conservation. Il signifie la réalisation de ce qui est dans sa propre essence singulière (Gleiser, 2005 ; M. de Jesus, 2015). C'est pourquoi Spinoza dit, en faisant référence à la conscience, que le *conatus* peut être compris comme volonté, et plus globalement en se référant au corps, qu'il est appétit. Cet appétit, lorsqu'il est conscient, est appelé le désir (*cupiditas*) (Spinoza, 1989).

Dans le même sens, pour Nietzsche (1888 [2005]) la vie est essentiellement volonté de puissance. Pas dans le sens du désir de domination, d'exercer du pouvoir sur autrui. C'est la puissance comme volonté qui anime le monde. C'est la volonté de la puissance elle-même, c'est-à-dire, la volonté qui affirme sa puissance dans la vie humaine. Comme chez Spinoza, la recherche de la puissance de vie n'est pas quelque chose de négatif. Au contraire, c'est la volonté affirmative du monde dans sa plénitude. La puissance chez Nietzsche est un concept absolument central, car selon lui, c'est le concept qui définit le mieux l'essence même de l'être, l'essence même de la vie, de la réalité. Dans ce sens, la vie est un mouvement qui recherche sans cesse à croître, à s'affirmer de plus en plus. Lorsque ce mouvement rencontre des oppositions, la puissance les broie avec toute sa volonté. De façon semblable à Spinoza, la volonté de puissance chez Nietzsche porte l'idée d'une force primitive, instinctive, originelle qui traverse tout ce qui est, et est pour cela l'unique réalité. La volonté c'est cette force d'affirmation et de croissance de chaque chose de chaque être.

Donnons un petit exemple. Une plante, un enfant ou un animal qui grandit c'est un être vivant qui exprime et qui manifeste le mouvement d'« élan vital » (Bergson, 1907) même de la vie parce qu'elle est faite pour croître, et l'être qui pousse exprime cette puissance de croissance qui appartient à la vie. La volonté de puissance c'est donc l'essence même de la vie. C'est l'essence même de la réalité et la formule de la volonté de puissance pourrait être : croître ou dépérir, grandir ou mourir. En effet, pour lui, la santé ne s'oppose pas à la maladie. Bien au contraire, elle l'inclut de façon positive en la transformant en une opportunité d'expérimenter de nouvelles valeurs et normes d'action : « Ce qui ne me tue pas me rend plus fort. » (Nietzsche, [1888] -2005, p. 122). Le surhomme c'est celui qui s'est affranchi de tous les dualismes et qui accepte l'immanence de l'être. Dans ce sens, l'homme ne recherche pas la puissance de manière indépendante et séparée du monde, c'est la vie elle-même qui exprime sa puissance à travers cet homme.

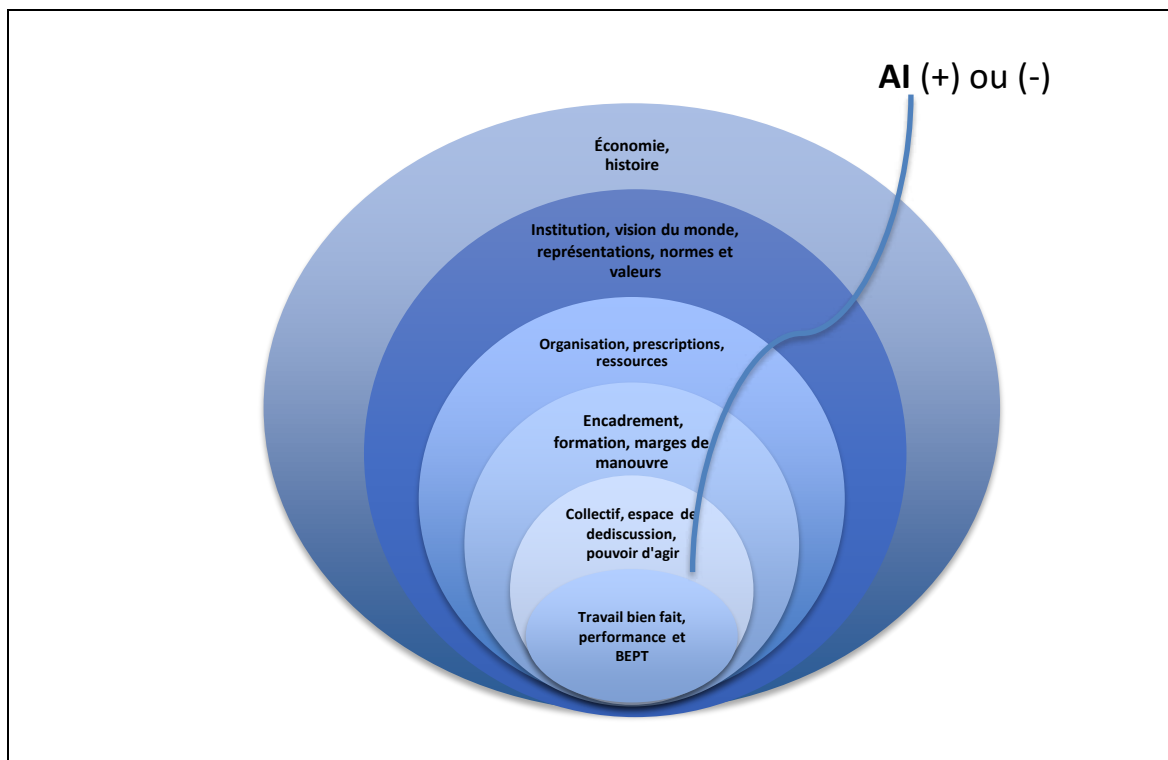
En résumé, la notion de *conatus* chez Spinoza et la notion de volonté de puissance chez Nietzsche correspondent à l'essence même de l'être, parce que la réalité est toujours en devenir, la vie est toujours en mouvement. Le *conatus* et la volonté de puissance représentent donc tous les deux le propre mouvement de la vie, propre de tout ce qui est, et ce mouvement est une force immanente vers l'accroissement et non vers la mort.

Par conséquent, nous proposons la dimension « affective » comme une référence de liberté et de bonheur dans l'entreprise. Notamment, nous défendons que cette possibilité pourrait être provoquée par l'utilisation d'une affectivité institutionnelle active. Pour nous, la *facilitation*, par l'encadrement, de construction de cette situation active est une vraie invitation à l'action de prévention, car elle est capable d'engendrer une façon de travailler génératrice de puissance de vie. C'est pourquoi nous choisissons de remplacer la dimension pulsionnelle par la dimension affective (éthique-politique) : l'ensemble des émotions, des sentiments et des affects en lien direct avec le social, le culturel (Vygotski, 1928/2014) et donc l'activité collective (Caroly, 2010) qui oriente le développement humain au travail.

En effet, l'affectivité est un multiplicateur de la vitalité (Clot, 2008 ; Vygotski, 1928/2014). Dans cette perspective, les états affectifs sont vus comme actes d'éthique, car ils définissent les états affectifs de souffrance de l'individu (des émotions tristes) comme un résultat de l'isolement et de l'individualisme dans l'organisation du travail. Au contraire, les « bonnes rencontres » entre les individus, dans le sens des affectations mutuelles positives, sont générateurs des états affectifs de bien-être (des émotions de joie). Rappelant Sawaia (1999, 2003, 2009), la souffrance psychologique est un état affectif-éthique-politique, car les émotions tristes qui la définissent sont associées à des situations d'abandon et d'exclusion sociale. D'autre part, le pouvoir d'agir est renforcé par l'activité collective et celle-ci peut générer, en même temps, du plaisir et de la santé psychique.

En résumé, nous pensons que si nous souhaitons construire une combinaison entre efficacité organisationnelle et bien-être au travail, il faut réserver un statut particulier à la dimension *affective* de la culture organisationnelle. Ainsi, nous défendons que la prise en compte d'une affectivité institutionnelle active, par une équipe de management, représente une stratégie pour arriver à ce résultat-là. De ce fait, la dimension affective, ou pour dire mieux, l'ensemble des références pour orienter des pratiques éthiques-politiques, contribuant à la construction d'une affectivité intentionnelle active, traverse toutes les autres instances du modèle du cadre institutionnel (Figure 0-3).

Figure 0-3. Le cadre institutionnel comme outil d'analyse de l'affectivité institutionnelle. Illustration créée à partir des « niveaux d'analyse des organisations » (Enriquez, 1992)



Il y a lieu de noter que l'émergence d'une affectivité institutionnelle active (+), passive (-) ou relative (+/-) dépend de la nature (des caractéristiques) de chaque instance et, surtout, de la réciprocité des connexions entretenues entre elles ; cela dépend du type de cadre institutionnel.

En ce sens, appuyés par Jaques, Schein et Enriquez, et soutenus aussi par d'autres auteurs (Gaulejac, 1991 : Pagès *et al.* 1979), nous proposons trois types de cadre institutionnels (mécanique, économique, complexe ou éthique-politique) pour illustrer les conditions qui président à une situation spécifique de l'affectivité institutionnelle. Pour développer cette rationalité nous nous inspirons du modèle des « niveaux d'analyse des organisations » proposé par Enriquez (1992, 1997), d'où nous retenons l'idée suivante : « les instances élucidées nous parlent toutes du *lien social organisé* et des conditions qui président à sa mise en place et en même temps elles nous parlent différemment et peuvent entrer dans le plus de combinaisons variées pour aboutir à des *formes sociales* qui, issues de la même origine *invariante*, peuvent présenter, en raison de la multiplicité des combinaisons possibles, des structures de fonctionnement totalement différentes et divergentes. » (Enriquez, 1997, p. 145). Nous comprenons qu'en fonction de la manière dont les diverses instances s'articulent entre elles, différents types de cadre institutionnels vont se former. Nous pensons aussi que chaque niveau d'un cadre institutionnel spécifique représente un « lieu » où les artefacts, les valeurs et les hypothèses de la culture organisationnelle se matérialisent ou se manifestent. Nous entendons dire qu'en étudiant le cadre institutionnel d'une entreprise donnée, nous pouvons analyser comment les instances qui le composent contribuent (ou pas) à la construction d'une culture d'activité collective et à la mise en place d'un système de management contextuel. Nous défendons enfin l'idée que **le type de cadre institutionnel éthique-politique est le plus favorable au développement d'une affectivité institutionnelle active.**

Nous souhaitons remarquer aussi que chez Schein (1987, 2001, 2009), la « dimension d'adaptation externe » se développe en même temps que la « dimension d'intégration interne » et toutes les deux sont influencées par les « présomptions de base » qui concernent l'essence même de la culture organisationnelle. Nous observons que toutes ces dimensions culturelles du modèle de Schein sont implicites dans l'ensemble des « niveaux organisationnels » proposés par Enriquez (1992). Il nous semble donc que ces deux approches sont correspondantes et complémentaires. D'une part, la théorie de Schein (Schein, 1987, 2001, 2009) nous a aidés à faire la proposition d'un modèle de changement institutionnel (affectivité institutionnelle), à travers l'analyse de la cohérence entre artefacts, valeurs et croyances de la culture organisationnelle. D'autre part, Enriquez (1992) nous a inspiré une manière d'analyser la situation de l'affectivité institutionnelle à partir de plusieurs niveaux organisationnels possibles d'intervention. En ce sens, les apports retenus de ces théories nous ont conduits à créer la *méthodologie du cadre institutionnel*.

En outre, pour développer cette méthodologie, nous avons décidé de transposer l'idée d'analyse de la « situation psychanalytique » (Bleger, 1979) au champ de la psychosociologie organisationnelle. Cela parce que nous observons que l'idée de Bleger d'analyser cette situation par la prise en compte des liens entre « cadre » et « processus »

est basée sur le même fond théorique (psychanalyse) qui soutient la méthodologie « des niveaux d'analyse des organisations » (Enriquez (1992)). Les deux approches parlent d'un mode d'analyse de la *réalité sociale* qui prend en compte les articulations entre l'*institution* et tous les autres *processus* dont elle a besoin pour se manifester. En ce sens, nous pensons que la dynamique d'analyse des connexions entre *cadre* et *processus* proposée par Bleger s'applique, en respectant leurs spécificités du champ d'intervention, aux conditions et façons d'articuler les différents niveaux (ou instances) d'analyse des organisations proposées par Enriquez.

En résumé, appuyés par tous ces auteurs, nous avons développé la méthodologie d'analyse de l'affectivité institutionnelle qui implique de bien définir la notion de cadre institutionnel, ses différentes formes et ses modalités d'étude.

À noter que les interventions du management sont étroitement associées à une culture organisationnelle, la création et le maintien d'un cadre institutionnel complexe ou éthique-politique apparaissent donc comme un facteur d'émergence d'une affectivité institutionnelle active et donc de préservation et de développement du bien-être des acteurs.

### 4.1.3. Gestion de l'affectivité institutionnelle

Pour revenir à la construction de la combinaison entre bien-être au travail et efficacité organisationnelle à travers l'affectivité institutionnelle, nous dirons que le cadre institutionnel éthique-politique (ou complexe) est celui qui permet le plus probablement l'utilisation, en même temps, d'une culture d'activité collective et l'institutionnalisation d'un modèle institutionnel de management contextuel. Ces conditions capables de pulser l'émergence d'une affectivité institutionnelle active sont loin d'être systématiquement réunies : les entreprises contemporaines sont loin de proposer une culture basée sur la réalisation du travail bien fait. Cependant, nous pensons que c'est justement là que joue à plein l'action des encadrants dans l'institutionnalisation d'espaces de discussion, lieu protégé où les sujets complexes peuvent exercer leur réflexivité, réélaborer des règles collectivement et développer leur pouvoir d'agir sur les situations de travail, ce qui rend possible le développement de compétences et contribue à maintenir le bien-être et la santé au travail.

Effectivement, nos réflexions théoriques nous amènent à défendre que c'est au sein d'une entreprise caractérisée par un cadre institutionnel complexe, que la culture d'activité collective semble jouer une place importante, permettant aux acteurs d'effectuer le mieux ce « travail bien fait » (Clot, 2008). Celui-ci consistant, entre autres, à gérer au plus près du réel de l'activité l'écart entre une organisation prescrite par le management et les contraintes réelles du travail. Ce travail bien fait implique des discussions visant à procéder à la réélaboration de règles entre les acteurs. L'espace de discussion est reconnu comme l'endroit privilégié pour mobiliser l'intelligence et la créativité des sujets pour faire des processus de l'activité collective une réalité quotidienne, produisant donc « des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail » (Detchessahar,

2009, p. 3) – bien fait. Le but dans l’institutionnalisation de ces espaces est issu de la nécessité de reconfigurer des concepts et de réélaborer des règles dans le contexte réel de leur application et de leurs implications.

Selon nous, l’institutionnalisation de ces espaces a pour antécédent un *cadre institutionnel complexe*. D’autre part, la formation de ce type de cadre exige des managers le développement de *capacités institutionnelles* pour contextualiser et conceptualiser autour d’une *culture d’activité collective*. Cela implique donc la construction et la gestion d’un *projet institutionnel* – de la santé au travail, ce qui dépend de la construction d’un *modèle institutionnel de management contextuel*. Cependant, ces conditions sont effectivement loin de se trouver dans les entreprises contemporaines. En général, les encadrants de la plupart de ces organisations gèrent dans leur pratique quotidienne de nombreuses prescriptions (concepts, approches, procédures, modèles), dont les significations ne sont pas négociées ni partagées collectivement. Il est donc essentiel que les managers génèrent au sein de leur entourage une compréhension sur l’importance de la prise en compte des leviers de l’affectivité institutionnelle active.

À partir de notre revue de la littérature, nous avons pu observer que cet effort est entravé par la crise de perception générée par le changement d’époque, qui provoque une sorte de « vertige cognitif » (Mato *et al.*, 2001), dans lequel il est difficile de construire la *cohérence managériale* qui permettrait de créer et de négocier de nouvelles significations pour le travail prescrit et de nouveaux éléments de référence du travail réel. *Qu’est-ce que serait donc l’entreprise idéale, qui favoriserait une affectivité institutionnelle active dans ce changement d’époque ?* À notre avis, l’entreprise idéale n’existe pas, elle reste à construire.

La prochaine section a pour but de présenter une base conceptuelle comparative de trois types de cadre institutionnel : le *cadre institutionnel mécanique*, le *cadre institutionnel économique* et le *cadre institutionnel complexe (ou éthique-politique)*. À partir de cette illustration, nous souhaitons mettre en lumière le rôle joué par un cadre institutionnel dans l’établissement des conditions d’émergence d’une affectivité institutionnelle active.

## **4.2. Conditions d’émergence et de maintien d’une affectivité institutionnelle active**

À partir de notre revue de la littérature, nous avons pu observer que les instances du cadre institutionnel sont étroitement associées (Enriquez, 1992). Cependant, sous l’influence de certaines conditions (internes et externes), une dimension peut établir sa prédominance sur d’autres instances. Comme on l’a vu, la dimension institutionnelle (cadre) joue un rôle central sur la dimension organisationnelle (processus) (Bleger, 1979 ; Enriquez, 1992 ; Mato *et al.*, 2001). En ce sens, des valeurs, des croyances, des règles qui sont en arrière du comportement organisationnel peuvent révéler différents cadres institutionnels. Par exemple, il nous semble que l’existence d’un système de bénéfice centré sur les résultats de performance individuelle peut révéler le partage des valeurs de

compétition implicites dans un *cadre institutionnel mécanique*. A contrario, le constat du partage de valeurs de coopération associé à un système de reconnaissance collective peut révéler l'utilisation d'un *cadre éthique-politique* (ou complexe).

Sur la base de cette compréhension, nous proposons trois types de cadres institutionnels qui représentent chacun un certain ordre de réalité où certaines instances sont mises en évidence pour être plus opérants. Cette proposition n'est pas destinée à rendre compte de l'étude de chaque instance individuellement, ni à rendre compte de toute la complexité de leurs différentes articulations. Mais en raison de la nature investigatrice de nos recherches et des difficultés déjà évoquées, en ce qui concerne l'étude des relations entre culture organisationnelle et santé mentale au travail, il faudra faire preuve de modestie et d'humilité dans toutes les affirmations sur les types de cadres institutionnels que nous proposons ici, et nous savons que la description que nous présentons ne cherche qu'à comprendre un peu plus comment favoriser la projection de la dimension du collectif de travail. On sait qu'il est impossible d'évoquer cette instance sans se référer aux autres. En effet, « aucun n'existe séparément » (Enriquez, 1997, p. 143). La structure interne du travail collectif, la réélaboration des règles, l'activité collective et le développement de compétences qui y émergent dépendent de l'action et des structures des autres instances. Sûrement, dans la méthodologie du cadre institutionnel, tout phénomène social sera toujours composé des instances proposées, même si à première vue, seules quelques-unes apparaissent et même si certaines d'entre elles ne sont pas exploitables en raison de l'impossibilité technique de collecter des informations pour son énonciation.

En ce sens, à travers le cadre institutionnel, nous souhaitons faciliter l'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle, en comprenant les liens possibles entre certaines instances. La prémisse principale qui soutient l'idée des rapports entre différents types de cadres institutionnels et la situation de l'affectivité institutionnelle est celle que le cadre institutionnel représente une communauté structurelle (un mode particulier de fonctionnement d'entreprise), d'où toutes les instances dérivent. En ce sens, ces instances parlent toutes, de façon différente, sur certains aspects, de la même chose : de la qualité du lien individu-organisation. Cependant, s'il existe différents types de cadres institutionnels c'est parce qu'il existe différentes articulations entre eux. Par le biais de la méthodologie du cadre institutionnel, nous voulons également souligner qu'aucune instance ne peut rendre compte de la réalité organisationnelle, et plusieurs dimensions analytiques doivent être donc convoquées pour s'insérer dans une situation, renonçant à la fausse idée de l'appréciation totale.

### **La typologie des cadres institutionnels comme un « schème » de référence d'analyse des conditions contribuant à la formation de la situation de l'affectivité institutionnelle (active, passive ou relative)**

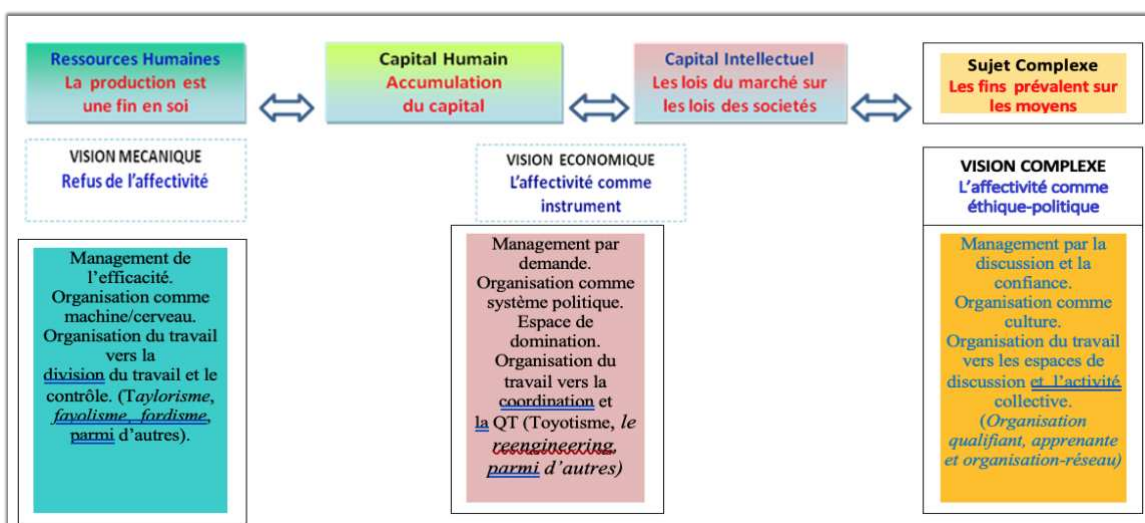
Dans la méthodologie du cadre institutionnel, les sept instances concentriques autour de l'individu sont un phénomène psychosocial. Comme il a déjà été expliqué, la nature de chaque instance et la dynamique des articulations entre elles mettent en évidence la formation de différents types de cadres institutionnels plus ou moins favorables aux résultats de bien-être et d'efficacité des travailleurs et donc d'efficience

organisationnelle durable. La Figure 0-4 propose une analogie entre la typologie du cadre institutionnel mécanique, le cadre institutionnel économique et le cadre institutionnel complexe sous forme d'une étude exploratoire.

Pour développer la typologie des cadres institutionnels, nous reprenons la « *question institutionnelle* » (De Souza Silva *et al.*, 2001) qui cherche à expliquer les causes d'une « *vulnérabilité institutionnelle* » qui atteint chacun : de la planète jusqu'aux citoyens. Comme nous l'avons montré (chapitre trois), selon les auteurs, l'origine de cette vulnérabilité est associée au conflit entre différentes visions du monde (*vision mécanique du monde, vision économique du monde, vision holistique du monde*) qui génèrent une crise de perception généralisée dans le contexte de « *changement d'époque* ». Une vision du monde, assumant le statut de « *paradigme social* » (*ibid.*) est l'outil *culturel* le plus puissante dont peut disposer un groupe social, une communauté ou une société pour (re)interpréter son passé, comprendre son présent et construire son avenir. Il y a lieu de noter que dans un changement d'époque, chacun est poussé à changer de paradigme, parce que ceux qui ont soutenu à l'époque un industrialisme en déclin ne sont plus suffisants pour interpréter les phénomènes en cours actuellement.

À partir de cette compréhension, nous pourrions démontrer notre idée que de ces trois visions du monde, peuvent dériver différents types de cadres institutionnels, dont les cultures organisationnelles qui les représentent sont, également, en correspondance avec différents modèles de management, qui sont eux-mêmes en compétition entre eux dans ce changement d'époque. En ce sens, la multiplicité des combinaisons entre les différentes instances du cadre institutionnel donnent lieu à différentes structures de fonctionnement des entreprises. Pour nous, chaque cadre institutionnel permet de construire un portrait de la situation de l'affectivité institutionnelle (active, passive ou relative). Ainsi, la qualité de la relation **culture-travail-santé** détermine les conditions d'émergence d'une affectivité institutionnelle active.

Figure 0-4. Typologie des cadres institutionnels





Pour favoriser une meilleure compréhension quant à quel cadre institutionnel est le plus favorable à l'émergence d'une situation active de l'affectivité institutionnelle, nous illustrons donc les cadres suivants :

#### 4.2.1 Le cadre institutionnel mécanique et la vision de ressource humaine

Dans le cadre institutionnel mécanique, les managers sont influencés par les prémisses d'une « vision du monde mécanique » (De Souza Silva *et al.*, 2001) qui a généré un modèle « rationaliste » (Mato *et al.*, 2001) de management, centré sur une vision de l'être humain comme une *ressource* (Gaulejac, 1991 ; Mato *et al.*, 2001) : ressources financières, ressources matérielles, ressources naturelles, ressources humaines – entre autres. À notre avis, cette vision de l'homme empêche le travailleur d'exercer son droit d'*être*, de vivre sa liberté et d'utiliser son pouvoir d'agir. Cette vision de l'homme comme une machine nie complètement sa nature même d'un être de *conatus* (Spinoza, 1998), avec une volonté immanente de puissance (Nietzsche (1888 [2005])). La vision du travail se révèle, également, en-dehors du focus, car il n'est pas interprété comme base de la construction du sujet et des unités sociales (Arendt, 1858 [1961] ; Marx, 1867 ; Vygotski, 1929 [2014] ; Clot, 2008 ; Lhuilier, 2014), mais tout simplement comme une autre ressource de production. Par conséquent, les travailleurs ne sont pas libres et sans le pouvoir d'agir, le travail devient une fin en soi : « Les études sur les bureaucraties ont révélé que la rationalisation est un processus généré par la recherche pour trouver les moyens optimaux pour parvenir à une fin réussie. Cependant, dans ce processus, les individus ne sont pas libres d'effectuer cette recherche par soi-même. Au contraire, des règles, des structures et des procédures sont créées pour déterminer ou les aider à découvrir les méthodes optimales » (*ibid.*, p. 24). Dans ce cadre, il n'y a donc pas de reconnaissance de l'affectivité institutionnelle qui, en effet, est niée. Pour nous, influencés par cette vision du monde (la « métaphore de la machine » [Morgan, 1986]), les managers participent à la construction d'un type de culture organisationnelle nommée par Quinn & Rohrbaug (1983) « culture rationnelle », dont les valeurs prédominantes, selon les auteurs, sont : la compétitivité, le perfectionnisme, l'individualisme – entre autres.

Avec la révolution technologique, cette vision gagne en sophistication, incorporant certains symboles et outils du paradigme émergent de l'ère de l'information. Pour être acceptés dans la nouvelle ère, des managers mécanicistes s'adaptent alors à l'approche systémique émergente, incorporant la dimension instrumentale des technologies de l'information : « Maintenant, la machine – une fois simple – a gagné en complexité, et son fonctionnement a assumé la logique d'un ensemble complexe de chaînes d'opérations mécano-biologiques, qui pour des raisons de commodité sont appelées processus. Cependant, la pensée cybernétique qui en résulte révèle à peine une adaptation de la pensée mécanique à l'âge naissant » (Mato *et al.*, 2001). Appliquée au management, cette pensée cybernétique est tout simplement une nouvelle version de la pensée mécanique. En ce sens, le modèle de management, auparavant simple, est devenu

un système complexe, mais qui ne cherche que des solutions techniques pour tous les problèmes organisationnels et les managers continuent de percevoir et de gérer les gens comme des *ressources humaines*. Nous observons ici que cette « nouvelle » structure de fonctionnement correspond aux valeurs de la « culture bureaucratique » (Quinn & Rohrbaugh, 1983) : l'économie, la formalité, l'ordre, l'excellence, parmi d'autres.

Différents modèles d'organisation du travail qui ont été influencés par ce type de culture aident à illustrer la configuration de ce type de cadre, lesquels existent de nos jours. L'influence des *valeurs des cultures bureaucratiques* se matérialisent donc dans un *modèle hiérarchique de management*. En général, une **culture bureaucratique** (Cameron & Quinn, 1999) est caractérisée par des valeurs majeures d'efficacité, de prévision, de quantification, de contrôle, de formalité, d'ordre, etc. Il est possible de trouver également le partage des valeurs de stabilité, de continuité, de sécurité d'emploi et de développement de carrière. La politique managériale de contrôle de production renforce l'utilisation d'une organisation du travail basée sur des règles et procédures formelles, ce qui pourrait se traduire par une réduction des demandes psychologiques au travail. La division du travail et la spécification des tâches de chaque individu pourraient contribuer aussi à une meilleure définition des rôles, permettant à la main-d'œuvre de bien connaître ses travaux. Du même temps, cela pourrait contribuer à contrôler le rythme de travail. Cependant, ces valeurs peuvent représenter un manque de défis au travail, dans le sens de n'avoir pas toujours des possibilités d'utiliser les compétences, d'exercer l'autorité décisionnelle et de recevoir la reconnaissance pour les efforts pris dans la résolution de problèmes – au-delà de contribuer à intensifier les heures de travail. Ainsi, portant des valeurs issues de ces types de cultures, il nous semble qu'un *cadre institutionnel mécanique* représenterait l'application des impératifs d'un « *paradigme du travail empêché* » (nos guillemets). Nous comprenons donc que toutes ces valeurs s'engendrent au sein des collectifs de travail, par la voie du modèle de management qui est imprégné par ce paradigme, où règne *l'irrationalité de l'entreprise et la rationalité du travail*. Notamment, cela implique la séparation entre la pensée, l'affectivité et l'activité (Vygotski, 1929 [2014] ; Clot, 2008).

En résumé, la Figure 4-5 propose le *cadre institutionnel mécanique*, basé sur la *vision du monde mécanique* qui nourrit la formation des prémisses du *paradigme du travail empêché* qui influence des modèles mentaux individuels et encadrements institutionnels. À partir des prémisses de ce paradigme, le *modèle « rationnel » de management* devient une des plus importantes sources de la hausse des risques psychosociaux et, par conséquent, de l'aggravement des problèmes de bien-être et de la santé au travail. À partir de cette compréhension, nous défendons qu'une *affectivité institutionnelle passive - AI (-)* s'installe au sein de l'entreprise, dont les répercussions sont aussi, probablement, ressenties par la perte de crédibilité institutionnelle et de la qualité de vie au travail (Gaulejac, 1991 ; Mato *et al.*, 2001).

Finalement, il nous semble que les modes de structure organisationnelle les plus emblématiques de ce type de cadres institutionnel sont : le *taylorisme*, la *bureaucratie*, le *fayolisme*, le *fordisme*.

## 4.2.2 Le cadre institutionnel économique et la vision de capital humain

Dans la marque d'une « vision économique du monde » (De Souza Silva *et al.*, 2001), le cadre institutionnel mécanique est objet de questionnement. Selon Mato *et al.* (2001), les acteurs sociaux qui promeuvent et bénéficient de la vision mécanique tentent désormais de la sauver, en y incorporant des éléments de l'ère émergente de l'« *informationalisme* » (Castells, 1996) qui lui donne *l'apparence d'une nouvelle vision*. Maintenant, la métaphore de l'entreprise en tant que « machine » est combinée avec celle de l'entreprise entant qu'« organisme biologique » (Morgan, 1986), donnant naissance, d'une part, à la « métaphore du marché » (Mato *et al.*, 2001) : l'« organisation en tant que fournisseur » de produits et services pour la compétitive, dont l'idéologie est centrée sur les principes des lois du marché qui se charge d'influer sur des modèles mentaux individuels et des cadres institutionnels qui, à leur tour, influencent les perceptions, les décisions et les actions des acteurs sociaux dans les sociétés. Aussi, le concept de « réseau virtuel », dérivé des technologies de l'information, contribue à la formation de la métaphore de l'« organisation en tant que réseau de relations » (*ibid.*). Désormais plus complexes, à cause du processus de décentralisation, les entreprises sont divisées pour répondre aux intérêts de la mondialisation, c'est-à-dire en opérant dans différentes parties de la planète ou d'un pays ou d'une région. D'autre part, le concept de « système vivant » (capacité d'auto-apprentissage et d'auto-organisation), permet la mobilisation du capital intellectuel, sous la puissante motivation du concept de compétitivité promu comme synonyme de concurrence.

Influencés par la « pensée biocybernétique » (*ibid.*), les managers qui ont soutenu le paradigme rationnel donnent une nouvelle « tenue » au cadre institutionnel mécanique, dont les conséquences sur la vie des travailleurs correspondent aux nouveaux sens donnés à l'être humain. De la *part mécanique*, perçue comme « capital », les individus continuent d'être manipulés comme « choses », parce que « le mot *ressource* comme le mot *capital* seulement étiquètent les choses dedans une même catégorie ». Dans la catégorie de « ressources » : ressources financières, matérielles, humaines, etc. Dans la catégorie de « capital » : capital financier, capital naturel, capital humain, capital intellectuel, capital social, etc. De la *part évolutionniste*, prévaut toujours l'individualisme, et les individus égoïstes, mais qui pour survivre dans la mondialisation chaque fois plus exigeante se transforment en adversaires et chacun, individuellement, doit éliminer un maximum de concurrents pour rester actif dans le marché. Pour réussir, une entreprise doit être gérée par la logique du marché. Celui-ci est considéré comme une entité autonome, beaucoup plus élevée, intellectuellement, que les êtres humains. Ainsi, à partir des efforts pour mettre en œuvre la « gestion de la demande », nous comprenons que les managers contribuent à définir le *cadre institutionnel économique*.

Sûrement, à travers la technologie de l'information, ce cadre renforce la recherche pour l'efficacité, la prévision, la quantification et le contrôle portés par le cadre mécanique : « dans le modèle rationaliste, le passeport pour la postmodernité est l'utilisation de la dernière innovation en matière d'informatique créée par des

corporations privées – la stratégie de *score card*, une nouvelle et sophistiquée forme de contrôle au sein des organisations, dépendant exclusivement de la technologie de l'information. D'un autre côté, le modèle veut se débarrasser de l'accusation de simplification excessive de la réalité. Avec l'émergence de la *Théorie du Chaos*, assez de managers cherchent de façon frénétique *démontrer* que maintenant respectent la complexité de la réalité. Le respect signifie seulement que la réalité sera perçue comme un rouage mécanique plus complexe. Les *rationalistes chaotiques* croient que la complexité de la réalité peut à nouveau être réduite au langage mathématique, en appliquant des équations mathématiques sophistiquées, rendues possibles par la technologie de l'information » (*ibid.*, p. 28).

Le modèle de management « évolutionniste » (Mato *et al.*, 2001) qui soutient ce cadre donne la préférence à la cognition. Dans cette perspective, la connaissance émerge de la fusion entre la perception, l'émotion et l'action. D'une certaine façon, l'affectivité au travail est reconnue ici, notamment à travers la valeur donnée à la motivation humaine. Il y a lieu de noter que dans ce modèle de management « évolutionniste » (Mato *et al.*, 2001) l'affectivité reçoit une certaine reconnaissance parce que la connaissance, ici et si elle valorisée, émerge de la fusion entre la perception, l'émotion et l'action. Cependant, c'est une reconnaissance au niveau de la « gestion des émotions » (Goleman, 1995), dont le but est l'augmentation de la motivation humaine. Ce qui intéresse les managers est d'identifier les besoins des individus et pratiquer un régime de récompenses et punitions visant surtout à l'augmentation de la performance. Cela ne représente donc pas une préoccupation avec une affectivité institutionnelle active, c'est-à-dire l'introduction d'actes éthiques-politiques dans l'entreprise. La régulation des émotions soutient plutôt un « travail émotionnel » (Hochschild, 2003), la maîtrise de règles des émotions et des sentiments pour s'adapter à la structure sociale des entreprises de services. D'une manière générale, dans le monde du travail, la régulation émotionnelle ne résulte pas de la réélaboration collective de règles du travail contraint. Dans ce sens, il reste à l'individu à apprendre à régler ses émotions pour essayer de gérer le stress issu d'un travail empêché. Nous observons que dans ce genre de cadre, les managers participent à la construction du type de culture organisationnelle nommée par Quinn & Rohrbaugh (1983) « **culture rationnelle** », qui présente comme des valeurs primordiales l'efficacité, la compétitivité, l'autonomie, l'expertise technique, etc. (De Souza Silva *et al.*, 2000 ; Gaulejac, 1991 ; Morgan, 1996 ; Ritzer, 1993 ; Quinn & Rohrbaugh, 1983). En général, les tâches à exécuter sont claires, les buts précis, avec des indicateurs de performance aussi très clairs. Comme avantages, cette culture pourrait contribuer à minimiser les conflits interpersonnels, à accorder une plus grande autorité décisionnelle aux individus qui pourront présenter un engagement organisationnel expressif, à travers leurs compétences et expertises. Un système de récompenses est mis en place pour ceux qui sont performants. Cependant, la pression sur les résultats de performance pourrait se traduire par l'intensification du travail et par l'augmentation des demandes psychologiques. Au-delà de la compétition entre organisations pour gagner des parts de marché, la compétition est encouragée entre les individus pour l'obtention de récompenses. Une fois que cette valeur de compétition est amplement partagée, elle devient un défi, pouvant être source de motivation et de

fierté pour les employés. En revanche, la politique de récompenses individuelles, selon l'atteinte des résultats, pourrait conduire à un climat organisationnel très individualiste. Par conséquent, le soutien social pourrait devenir faible ou même inexistant et si les objectifs ne sont pas atteints, les efforts de performance émis par les individus ne sont pas reconnus par les superviseurs. En résumé, dans ce type de culture, la compétition est nécessaire pour que l'entreprise gagne la concurrence du marché. Du point de vue de la métaphore de l'entreprise comme un organisme, cet effort représente en fait un combat pour les ressources manquantes, où le plus apte survit. Dans ce sens, ce sont les « présuppositions sur les questions d'adaptation externe » (Schein, 2009) qui sont le facteur le plus critique pour déterminer quelles organisations réussiront. De cette façon, la « capacité d'adaptation » (Morgan, 1986) est la plus importante. Cela implique que les organisations qui réussissent seront celles capables de sélectionner les « compétiteurs », les plus forts et d'éliminer les plus faibles. Nous comprenons que toutes ces valeurs s'engendrent au sein des collectifs de travail, par la voie du modèle de management qui est imprégné par le paradigme du travail par la demande, où règnent les règles de la hausse des risques psychosociaux et, par conséquent, de l'aggravement des problèmes de bien-être.

En résumé, la Figure 0-4 propose le *cadre institutionnel économique*, basé sur la *vision du monde économique* qui nourrit la formation des prémisses du *paradigme du travail par demande* qui influence des modèles mentaux individuels et encadrements institutionnels. À partir des prémisses de ce paradigme, le *modèle « évolutionniste » de management* devient une des plus importantes sources de la hausse des risques psychosociaux et, par conséquent, de l'aggravement des problèmes de bien-être et de la santé au travail. À partir de cette compréhension, nous défendons qu'une *affectivité institutionnelle passive - AI (-)* s'installe au sein de l'entreprise, dont les répercussions sont aussi, probablement, ressenties par la perte de crédibilité institutionnelle et de qualité de vie au travail (Gaulejac, 1991 ; Mato *et al.*, 2001).

Finalement, il nous semble que les modes de structure organisationnelle les plus emblématiques de ce type de cadres institutionnels sont : *le toyotisme, l'approche sociotechnique, le reengineering*.

### 4.2.3 Le cadre institutionnel complexe et les talents humains

Dans le *cadre institutionnel complexe*, les managers sont influencés par la « vision holistique du monde » (Mato *et al.*, 2001). La « métaphore du système » (Morgan, 1986) influence la formation de modèles mentaux individuels et institutionnels, dont les références englobent le souci avec toutes les formes de vie de la planète. Il y a lieu de noter que cette métaphore a souffert plusieurs interprétations (modèle mécanique-rationaliste, modèle évolutionniste, modèle cognitif, modèle comportemental, modèle critique) (Mato *et al.*, 2001), avec différentes implications pour le management. L'interprétation que nous choisissons pour soutenir la définition de ce type de cadre est

celle issue du *modèle critique* (de formation marxiste, progressiste en général). Les adeptes de l'holisme issus de cette formation critique assument une « vision contextuelle, dans laquelle un système est perçu comme une totalité historique, constituée par un réseau complexe de relations, où différentes réalités sont construites par des perceptions convergentes, divergentes et contradictoires » (*ibid.*, p. 12). En ce sens, l'organisation est perçue comme une institution facilitatrice du changement et du développement (de la société). En conséquence de ce choix, nous proposons d'ajouter la métaphore de l'entreprise comme une *institution de développement du travail bien fait* (chapitre trois) pour mettre en lumière la tendance qui existe aujourd'hui, dans certaines entreprises, de mettre en œuvre un modèle de management qui se soucie de prendre soin du travail.

Cette tendance influence les actions collectives et assume l'organisation comme une réalité symbolique et construite par les acteurs qui l'intègrent. À partir de la littérature, nous pensons que les structures de fonctionnement qui sont les plus proches de représenter ce type de cadre sont celles qui sont associées aux pratiques de management qui participent à la construction du type de culture « culture groupale » (Quinn & Rohrbaug, 1983). Il y a lieu de rappeler que nous avons enrichi le contenu de cette typologie culturelle, aboutissant à la proposition d'une *culture d'activité collective*. Soutenu par Caroly (2010) et Quinn & Rohrbaug (1983), le *paradigme du travail bien fait* devient le facteur clé de ce type de culture. Ainsi elle valorise le *support social*, les relations humaines et les échanges sur les règles du métier. Les managers de proximité sont en fait des mentors qui concèdent suffisamment de soutien aux membres de leurs équipe. L'engagement au travail au niveau de la main-d'œuvre est très élevé (Quinn & Rohrbaug (1983) et est bâti sur la « confiance organisationnelle » (des compétences et pratiques de support des dirigeants et des managers) (Neveau, 2004), ce qui se répercute sur le renforcement de la confiance entre pairs, nécessaire à la création d'espaces de discussion (Detchessahar, 2009). Le souci de l'organisation pour le bien-être se matérialise donc à travers les comportements de coopération, participation (Quinn & Rohrbaug (1983) et réélaboration de règles (Caroly, 2010). Malgré tous ces avantages, nous devons remarquer l'observation de Caroly qui dit que pour que l'activité collective devienne une ressource de prévention, il faut réunir un travail collectif et un collectif de travail. Lorsque ces conditions ne sont pas réunies l'activité collective pourrait être délétère. En effet, pour être en mesure d'atteindre les buts d'équipe, ses membres devront peut-être supporter certains membres qui eux sont incapables d'accomplir les tâches demandées, ce qui pourrait contribuer à une certaine intensification de la charge de travail et une augmentation du nombre d'heures travaillées. En outre, une plus grande autonomie et un contrôle accru des individus sur leur travail ainsi que leur responsabilité quant à la réélaboration de règles pourraient rendre le travail plus exigeant et augmenter le nombre d'heures travaillées ainsi que le sentiment de surcharge de travail. En tout cas, la participation inhérente à ce type de culture favorise un climat de travail où l'individu estime qu'il détient du pouvoir d'agir. Ainsi il peut reconnaître que son travail a un sens. En outre, cette culture contribue au développement de la carrière, de compétences et à l'autorité décisionnelle (Quinn & Rohrbaug, 1983). Avec la réélaboration de règles comme valeur clé d'apprentissage (Caroly, 2010), ce type de culture pourrait favoriser

une stratégie de dotation interne, accordant une très grande importance aux talents humains en lui accordant la sécurité d'emploi (Quinn & Rohrbaug, 1983).

Nous observons que dans ce genre de cadre, les managers participent à la construction du type de culture organisationnelle nommée par Quinn & Rohrbaug (1983) « culture développementale », dont les valeurs de référence sont la créativité, l'expérimentation, le risque et l'autonomie. En général, ce type de culture s'exprime donc par un climat organisationnel dynamique et créatif, où la flexibilité et l'innovation conditionnent une organisation du travail vers le développement de connaissances, d'expertises, d'autonomie et d'initiative. Si cette culture contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels, c'est grâce au développement de systèmes de contrôle informels, où la communication horizontale, la polyvalence et la participation donnent forme à une organisation du travail flexible et décentralisée. Du même temps, le développement de compétences, l'autorité décisionnelle et le soutien social sont renforcés. Certes, la sécurité d'emploi et des nombreuses récompenses sont aussi des sources de gratification dans ce type de culture. Mais ces avantages sont associés à l'atteinte des standards élevés de performance. Normalement, les possibilités d'enrichissement du travail et de gratification personnelle pourraient provoquer une augmentation des demandes psychologiques au travail et donc des situations de risques importantes. De ce fait, le constant changement motivé par des résultats d'excellence devient une source de stress permanent, parce que la pression continue pour l'amélioration de l'organisation exige l'augmentation du nombre d'heures travaillées, l'augmentation de la charge et du rythme de travail. En résumé, dans ce type de culture, l'innovation est nécessaire pour que l'entreprise gagne la concurrence du marché. Du point de vue de la métaphore de l'entreprise comme un organisme, cet effort représente un combat pour les ressources manquantes, où le plus apte survit. Dans ce sens, ce sont les « présuppositions sur les questions d'adaptation externe » (Schein, 2009) qui sont le facteur plus critique pour déterminer quelles organisations réussiront. De cette façon, la « capacité d'adaptation » (Morgan, 1986) est la plus importante. Cela implique que les organisations qui réussissent seront celles capables de sélectionner les « compétiteurs » les plus forts et d'éliminer les plus faibles. Nous comprenons que toutes ces valeurs s'engendrent au sein des collectifs de travail, par la voie du modèle de management qui est imprégné par le paradigme du travail par la demande, où règnent les règles de la hausse des risques psychosociaux et, par conséquent, de l'aggravement des problèmes de bien-être.

Portant cette rationalité de la culture d'activité collective, le cadre institutionnel complexe met l'accent sur le « prendre soin du travail », proposant une conception de *sujet complexe*, un *citoyen avec des talents* ( Gaulejac, 1991 ; Mato *et al.*, 2001). En ce sens, les travailleurs sont reconnus comme des personnes qui possèdent de l'intelligence, mais aussi des valeurs, des émotions, des aspirations et de la créativité. Nous proposons que ce cadre soit le plus favorable au développement d'une affectivité institutionnelle active, parce que l'approche « contextuel » de management (Mato *et al.*, 2001), portée par lui, est capable de soutenir l'institutionnalisation des espaces de discussion, dans tous les niveaux hiérarchiques. Dans cette perspective, l'émergence de la situation active de

l'affectivité institutionnelle implique, indispensablement, la décision d'une équipe de management de construire un *modèle institutionnel de management* – de la santé au travail. Notamment, cela passe par la *fusion* entre trois *capacités* essentielles d'un management de la santé : *conditions générales de travail*, *confiance organisationnel* et *espaces de discussion*. En ce sens, la *vision d'entreprise comme institution de développement et de changement*, la *conception du travailleur comme sujet complexe* qui sont intrinsèques au *paradigme du travail bien fait* influencent ce modèle de management. C'est donc lui qui permet aux travailleurs de s'engager dans les espaces de discussion pour réélaborer des règles. Par conséquent, ce modèle les amène à acquérir de la réflexivité sur l'idéologie de l'entreprise où ils sont insérés, et d'utiliser ces espaces comme un « pont » pour se sortir de leur situation de domination, en y résistant à travers des régulations collectives et, en cherchant à la changer, proposant des innovations. Ce modèle combine des éléments de référence pour penser l'entreprise de façon systémique. Ainsi, il se construit donc dans la base des règles méthodologiques de la dialectique et à travers la perspective du constructivisme critique (chapitre trois).

La pratique managériale de prendre soin du travail n'est pas encore pratiquée largement, mais la littérature nous montre des initiatives qui vont dans cette direction (Chanlat & Bédard, 1990 ; Detchessahar, 1997, 2009 ; Conjard, Journoud, 2012). Dans ce sens, le *cadre institutionnel complexe* est en plein développement. Particulièrement en France, la nécessité d'institutionnalisation et d'appropriation d'espaces de discussion, par l'encadrement, est en plein débat. Effectivement, la formation de ce type de cadre implique nécessairement la décision des acteurs sociaux d'introduire une « politique des affects » (Clot, 2016). En effet, « l'idéologie gestionnaire tue la politique » (Gaulejac, 2005, p. 288). L'excès de l'idéologie managériale de l'excellence dans la production et l'accumulation de capital empêche l'affectivité institutionnelle active, les pratiques éthiques et politiques. Avec les auteurs, nous comprenons que prendre l'affectivité au cœur de la politique est avant tout se préoccuper de l'éthique, de tout ce qui permet les « bonnes rencontres » entre les acteurs. Ainsi, c'est une politique des affects qui favorise l'« être ensemble », pour « faire ensemble » un travail bien fait et qui permet, en même temps, de « se transformer et évoluer ensemble ».

En résumé, la Figure 4-4 propose le *cadre institutionnel complexe*, basé sur la *vision du monde holistique* qui nourrit la formation des *prémises* du *paradigme du travail bien fait* qui influence des perceptions, des décisions et des actions des managers, ainsi que d'autres acteurs sociaux. À partir des prémises de ce paradigme, le *modèle « contextuel » de management* devient une des plus importantes sources pour concilier performances et bien-être au travail.

Il nous est apparu que les modes de structure organisationnelle les plus emblématiques de ce type de cadres institutionnels sont : les organisations en *apprentissage* (*learning organisations*), les organisations *qualifiantes*, les *adhocraties*, les organisations *interactives* et les organisations *de l'économie solidaire* ou du type SCOP - *Société coopérative ouvrière de production*.



**Il est important de noter qu'aucun cadre institutionnel ne peut être pratiqué de façon pure. Généralement, ce qui se passe est une combinaison de certains éléments des différents cadres, avec cependant la prévalence de l'un d'entre eux.**

En tout cas, nous proposons que le cadre institutionnel complexe ou éthique-politique puisse être un outil de prévention de la santé au travail, parce qu'il le plus ouvert au développement des conditions favorables à l'émergence et au maintien de *leviers d'une affectivité institutionnelle active* : une *culture d'activé collective* et un *modèle institutionnel de management contextuel*. En effet, ce cadre accepte et considère des concepts issus des visions du monde mécanique et économique, comme par exemple ceux d'*efficience* et d'*excellence*, cependant en équilibre avec d'autres concepts de la vision du monde holistique, comme : *pouvoir d'agir*, *réélaboration de règles*, *espaces de discussion*, *activité collective*, etc. Dans ce sens, il est capable de participer à la construction d'une **syntonie** entre une *cohérence institutionnelle* et une *cohérence managériale*. Il est donc capable de **concilier** performances et bien-être au travail. Il nous a semblé également qu'un *cadre institutionnel mécanique* ou *cadre institutionnel économique* aura plutôt une tendance à empêcher ces résultats, contribuant à la formation d'une *affectivité institutionnelle passive*.

Il nous semble que dans certains temps et sous l'influence de certaines conditions (internes et externes), les unités de service peuvent adopter des pratiques managériales et des modes de travail en équipe très différents, révélant une forte inconsistance du comportement organisationnel. Nous pensons que cette situation confirme le conflit institutionnel caractéristique du moment de changement d'époque, où plusieurs visions du monde combattent entre elles pour prévaloir dans l'entreprise, augmentant l'incohérence organisationnelle. Il nous apparaît donc qu'il est convenable de parler d'une *affectivité institutionnelle relative* pour caractériser la situation des entreprises en transition, c'est-à-dire en plein processus de changement institutionnel. En tout cas, cette situation relative peut fonctionner comme un « thermomètre » qui indique la tendance plus accentuée de l'entreprise de développer une AI (+) ou une (AI-).

Nous souhaitons également remarquer que nous restons conscients que notre recherche ne sera certainement pas en mesure d'analyser l'ensemble des instances qui participent de l'analyse d'un cadre institutionnel, même si, comme l'a noté Enriquez (1997), certaines instances sont plus opérantes que d'autres, à certains moments historiques. Mais il est important pour nous de ne pas oublier qu'en définissant l'instance dans laquelle notre problématique de recherche se situe, les autres instances sont tout de même présentes et qu'elles s'articulent entre elles. Nous pourrions ainsi synthétiser la proposition, que nous avons essayé de vérifier dans l'enquête empirique ainsi :

**L'affectivité institutionnelle peut être une dimension importante de la culture organisationnelle, car il est entendu que l'organisation est une culture au sein d'une autre plus large qui est la culture sociale et, lorsque les managers de proximité institutionnalisent des espaces de discussion, ils permettent le développement, au**

**sein des collectifs de travail, du pouvoir d’agir des individus. Configurant un cadre institutionnel complexe, ces processus renforcent l’activité collective et une culture d’activité collective se construit et renforce l’affectivité institutionnelle active, dans sa condition de dimension de la culture organisationnelle, agissant donc comme un outil de prévention et de promotion de la santé psychique, en tant que bien-être individuel et santé collective, contribuant alors à la santé organisationnelle.**

Il ressort donc de ces réflexions que le cadre institutionnel complexe joue un rôle central dans l’émergence d’une affectivité institutionnelle active, se positionnant donc comme un fort opérateur de la santé au travail.

### **4.3. Le cadre institutionnel complexe comme antécédent d’une affectivité institutionnelle active et ses effets sur le bien-être et l’efficacité**

Nous avons proposé dans la section 4.1. de ce chapitre une approche d’analyse de l’affectivité institutionnelle, en mobilisant la notion de cadre institutionnel. Dans la section 4.2., nous avons illustré différents types de cadres institutionnels, pouvant influencer sur la situation de l’affectivité institutionnelle. Parmi eux, le cadre institutionnel complexe est apparu comme étant le plus probable pour accueillir les conditions d’émergence d’une affectivité institutionnelle active : une *culture d’activité collective* et un *modèle institutionnel de management contextuel*. Nous allons dans cette partie mettre en évidence les effets de l’affectivité institutionnelle sur le bien-être et l’efficacité au travail, par la voie du cadre institutionnel complexe.

#### **4.3.1. Le cadre institutionnel complexe comme opérateur de la santé**

Comme il a été discuté au chapitre trois, l’homme au travail est un « sujet complexe », un être affectif, rationnel, irrationnel, actif, social, politique, individuel et collectif, vivant en état constant de devenir. Notamment, il apporte une force intérieure immanente de résistance pour persévérer dans son existence : l’essence de « *conatus* » (Spinoza, 1989). Ainsi, il est capable de transformer des conditions contraintes de son travail et, notamment, lorsqu’il partage avec ses semblables un désir de réaliser les nécessités propres à leur développement.

Au-delà de l’approche de la clinique de l’activité pour qui l’individu est un membre d’un collectif de travail dans et avec lequel il exerce son activité (Caroly, 2010 ; Clot, 2008), l’individu est un membre de l’entreprise et il forme une totalité avec elle, de

telle façon que des liens entre la subjectivité et l'institution forment un système vivant (Bleger, 1970, 1979 ; Castoriadis, 1975 ; Enriquez, 1992, 1997, 2003 ; G. Lapassade, 1974 ; Gaulejac, Kaes, 2003 ; Rémi Hesse, 1997 ; Reynaud, 1998 ; Rouchy, 1999). En ce sens, la notion d'affectivité institutionnelle met en évidence la compréhension d'Heller (1979) selon laquelle l'« affectivité » signifie d'être impliqué dans quelque chose. Nous pouvons connaître le lien individu-entreprise en prenant les expressions affectives comme des médiateurs de l'intersubjectivité. En effet, l'individu au travail partage les apports principaux résultant de la socialisation organisationnelle.

Ainsi, chercher à comprendre la nature du lien individu-entreprise passe par l'analyse de l'affectivité institutionnelle, ce qui implique de bien comprendre le cadre institutionnel de l'entreprise. Notamment, nous suggérons qu'un *cadre institutionnel complexe* est un opérateur de santé parce qu'il est capable de développer une culture d'activité collective qui renforce la formation de sous-cultures professionnelles porteuses d'une histoire commune, de valeurs partagées et de règles de métier, détenteur du « genre professionnel » Clot (2008, 2010). L'analyse du travail montre que ce sont les interactions et la nature des échanges sur le travail qui permettront une « activité collective » (Caroly, 2010), qui est déterminante pour la santé du collectif de travail et pour la santé tout court. Ainsi, le cadre institutionnel complexe coopère pour la formation de collectifs de travail vivants au sein desquels les sujets complexes créent de nombreuses relations plus ou moins formalisées permettant des résultats qui concilient bien-être et efficacité organisationnelle.

#### 4.3.2. Vers une représentation du cadre institutionnel complexe : les niveaux d'analyse et d'intervention de construction d'une affectivité institutionnelle active

Alors que nous avons montré l'importance de la méthodologie du cadre institutionnel pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle, nous reprenons notre proposition d'adaptation des « niveaux d'analyse des organisations » (Enriquez, 1992) à la notion de cadre institutionnel, présenté dans sous-section 4.1.3 précédant. Avec cette tâche nous souhaitons **préciser** les niveaux d'analyse d'un *cadre institutionnel complexe*, en tant qu'ils sont facteurs d'émergence d'une affectivité institutionnelle active et constituent donc des facteurs de performance et de bien-être. Nous proposons donc de le configurer de la façon suivante :

- **L'instance socio-économique**

Certes, nous convenons avec Enriquez (1991) que le niveau économique est toujours présent dans les sociétés capitalistes. Cependant, à partir de notre revue de la littérature et de notre expérience professionnelle, nous avons fait le constat que les entreprises peuvent avoir des opinions et des attitudes différentes à l'égard de l'économie.

D'un côté, il y a des entreprises, la majorité, qui utilisent des cadres institutionnels qui suivent une pensée économique qui ne considère la rentabilité que comme une valeur et où chaque travailleur est considéré comme une *ressource* ou comme un *capital*. Ainsi, l'ouvrier est naturellement traité comme s'il s'agissait d'une machine ou comme une ressource matérielle quelconque de production. Sinon, il est ordinairement traité comme un capital financier qui doit être monétisé. D'un autre côté, il y a des entreprises, les minorités, qui participent aux valeurs de l'économie solidaire ou du développement durable portés par un cadre institutionnel complexe. Ce cadre ne nie pas l'importance du capital, mais porte une vision humaniste du travailleur (un être créateur et possédant donc des talents). Il porte, également, une idéologie dont l'objectif est de réduire les inégalités, le chômage et le travail précaire. Avec Singer (2000), nous pensons que le but d'une entreprise qui utilise ce type de cadre n'est pas de maximiser le profit à tout prix, mais de renforcer la quantité et la qualité du travail, poursuivant le développement durable de l'entreprise et de la planète.

Nous pensons qu'il est important d'analyser cette instance « économique » en prenant en compte des aspects de l'instance « socio-historique » (1991). En effet, plusieurs auteurs ont évoqué la fracture entre l'économique et le social (Goulejac, 2005 ; Perret & Roustang, 2001) et il faut maintenant restaurer cette fissure : « Nous avons insisté sur la rupture entre les logiques financières et les logiques de production qui conduisent à déterritorialiser les premières et à délocaliser les secondes. Les conséquences sociales et les coûts financiers de ces évolutions étant externalisés, les entreprises n'ont plus de raisons "rationnelles" de les prendre en compte » (Goulejac, 2005, P. 295).

C'est donc à ce niveau que nous devons rechercher les perceptions de la vision du monde majoritaire, des manières dont les managers conçoivent le développement socio-économique et le modèle de gestion adopté. Une intervention à ce niveau devrait aussi chercher à remettre en question et à comprendre quel type d'idéologie influence les décisions managériales et la façon dont le travail est organisé. Notamment, il faut s'intéresser à mieux comprendre comment l'idéologie dominante se manifeste : quelle marge de manœuvre les travailleurs ont-ils ? Quels comportements et attitudes expriment leurs sentiments à l'égard des déterminations organisationnelles ? Enfin, il est essentiel de comprendre comment ils réagissent aux idéologies qui contribuent au développement d'un travail bien fait ou, au contraire, contribuent à la construction de modes de travail risqués.

- **L'instance institutionnelle**

De tout ce qui a été déjà dit sur la dimension institutionnelle, nous rappelons qu'elle fait référence à l'ensemble des « règles du jeu » de l'entreprise, dont le respect implique des obligations qui doivent être mises en pratique par les personnes qui la composent. Ce sont des règles formelles et informelles qui influencent les perceptions, les décisions et les actions de ces personnes. Notamment, il s'agit des normes, des politiques, des plans, des missions, des stratégies, des priorités, des objectifs, des lois, des valeurs, des croyances, des principes, etc. (Mato, Santamaria, de Souza Silva, 2001).

Cette dimension est importante parce qu'une entreprise ne peut pas exister, dans la durée, sans la présence de règles solides, parce que ces règles offrent une base capable d'assurer que les individus ne seront pas rejetés (Castoridis, 1982). L'intériorisation des « règles du jeu » réaménagent les représentations des rapports les uns des autres, favorisant la construction des identités individuelles et collectives (Enriquez, 1992).

Certes, en faisant partie du psychisme des individus, l'institution représente un « méta-comportement » Bleger (1979). Mais il est **difficile d'apprendre cette dimension concrètement, sauf en tant que principe instaurateur. En ce sens, elle peut seulement être perçue matériellement par des formes d'organisations formelles, précises. Par exemple, nous ne voyons pas les cadres institutionnels capitalistes qui sont soutenus par des visions du monde mécanique ou économique, sinon à travers des formes d'organisation du travail bureaucratiques et compétitives qui les représentent. En général, lorsque ces institutions traduisent le pouvoir social auquel elles désirent que tous se soumettent, elles s'efforcent d'imprimer leur marque sur le psychisme. Et pour cela, elles utilisent des stratégies pour faire croire à tous les individus qu'il existe une forme de pouvoir fondée sur leurs intérêts. En réalité, le but principal est de soumettre son pouvoir social. De ce fait, elle est intolérante aux critiques, aux résistances. Si des mouvements arrivent, ils sont compris comme des transgressions et ils doivent donc être bannis et les responsables d'actes politiques doivent être punis.**

En résumé, il est difficile de préciser les questions institutionnelles (pouvoir social, principes, valeurs, etc.) qui sont derrière les modes de fonctionnement d'une entreprise. Ses caractéristiques principales se manifestent donc par le mode de l'organisation du travail (Enriquez, 1992 ; Sainsaulieu, 1997). C'est pourquoi les « règles du jeu » doivent être analysées en lien avec l'organisation du travail. Il y a lieu de rappeler ici l'importance de la proposition de Schein (2001) d'analyser la culture organisationnelle, à partir de la cohérence entre valeurs, paradigmes et artefacts.

Dans la méthodologie du cadre institutionnel, l'analyse de l'instance institutionnelle doit donc se centrer sur l'étude des perceptions des limites et des possibilités de l'entreprise pour construire un rapport de qualité avec la santé au travail. Notamment, cela passe par l'investigation des sous-dimensions de l'organisation du travail, ce que nous précisons dans la suite.

- **L'instance organisationnelle**

Dans le sens strict du terme, l'organisation reflète la façon dont le système social est formellement structuré (technologie, ressources matérielles, méthodologies, processus de travail, hiérarchie, etc.). Selon Enriquez (1992), cette dimension s'efforce de faire croire que la structure du travail prescrit est équivalente à celle du réel. En fait, l'organisation du travail est doublement influencée : par l'institution et par les groupes. D'une part, elle doit mettre en place les « règles du jeu » de l'institution. Paradoxalement, en même temps que l'institution s'efforce d'exprimer et de contrôler l'obéissance aux normes et valeurs qu'elle impose, elle s'éloigne de celles-ci, parce qu'elle cherche à masquer les phénomènes d'autorité relatifs à son pouvoir. En effet, ce pouvoir est exercé

et régulé par l'organisation du travail. L'auteur explique la relation institution-organisation de la façon suivante : « Si l'institution met en place le besoin de mécanismes d'aliénation et de clivage, l'organisation le traduira en style de division du travail. Si l'institution est le lieu du pouvoir, l'organisation sera celui des systèmes d'autorité (de la distribution de la présomption de compétence et de responsabilité) mise en pratique, si alors l'institution est le lieu du politique et de la tentative de régulation globale, l'organisation est celui des relations de forces du quotidien, des luttes implicites et explicites et des stratégies des acteurs » (Enriquez, 1997, p. 81). D'autre part, l'organisation souffre, aussi, de l'influence des critiques et des résistances des équipes, parce qu'à travers leurs propres dynamiques de fonctionnement, elles favorisent la possibilité que la structure du travail prescrit découle de sa structure formelle. Il ne faut pas oublier que les équipes sont aussi influencées par les dimensions institutionnelle et l'organisationnelle.

C'est au niveau organisationnel que se structurent des paradoxes, des contradictions ou des incohérences entre le discours et la pratique. Par exemple, l'entreprise exprime ce qu'elle souhaite que les travailleurs accomplissent, à travers les prescriptions de l'organisation du travail et, en général, les limites et les contraintes du travail réel ne sont pas toujours prises en compte. Les contradictions se révèlent également dans le domaine du dialogue social, lorsque les politiques et les programmes de sécurité et santé au travail qui ont été discutés et négociés ne sont pas mis en place.

Ayant pour référence un cadre institutionnel complexe, l'analyse du niveau organisationnel définit la distribution environnementale de toute l'infrastructure et donc des aspects matériels, des ressources psychosociales (support social, autonomie, gratification, etc.) et la fonction de l'ensemble des professionnels qui produisent dans sa structure fonctionnelle. Ainsi, l'analyse de cette instance doit être dirigée vers l'étude des conditions générales de travail, cherchant aussi à identifier l'engagement de l'entreprise dans la mise en place des dispositifs législatifs de protection, de sécurité et de promotion de la santé qu'elle est obligée de suivre.

Il y a lieu de noter que, parfois, les programmes de prévention choisis sont laissés de côté à cause de l'exigence de l'accomplissement de buts qui sont chaque fois plus difficiles à être réalisés. En particulier lorsqu'ils sont considérés comme un coût de plus par les employeurs. En résumé, les contradictions augmentent les probabilités de situations génératrices d'insécurité, d'anxiété, d'accidents ou de maladies.

Nous voyons la nécessité d'insérer l'analyse de l'instance du management dans la méthodologie du cadre institutionnel, car c'est « à ce niveau qu'intervient le rôle de la hiérarchie de proximité comme réductrice des tensions » (Clot, 2008, p. 227).

- **L'instance managériale**

Dans un moment de changement d'époque, la complexification de l'environnement et des entreprises est accompagnée de la hausse des risques psychosociaux. Ce phénomène pose des questions de plus en plus pressantes sur le rôle de l'encadrement dans la construction de collectifs de travail (Clot, 2008 ; Dejours, 2000 ;

Caroly, 2010 ; Detchessahar, 2013). Notre revue de la littérature nous a conduits à comprendre à quel point une culture d'activité collective est importante pour la construction de « collectifs de travail vivants » (Caroly, 2010). Notamment parce que ce mode de fonctionnement est soutenu par la coopération et celle-ci influe sur le sentiment d'appartenance, ce qui favorise, sûrement, l'estime de soi et renforce le développement de l'identité. Dans ce sens, le collectif de travail est un endroit où la reconnaissance des acteurs (Dejours, 2000) et le développement de leurs compétences (Caroly, 2010 ; Clot, 2008) a une place privilégiée.

Nous comprenons que lorsque le développement de l'affectivité est associé à cette dynamique fonctionnelle et vivante des collectifs, elle devient un « remède » (Spinoza, 1998) pour éviter les tentatives de « capture du psychisme » par l'entreprise (Enriquez, 1997 ; Gaulejac, 2005). Ainsi, la souffrance psychique qui s'installe, à travers l'engagement avec l'organisation, céderait la place au bien-être qui naît de l'engagement avec le travail bien fait. Certes, cela est un processus essentiel pour réussir à conjuguer bien-être des travailleurs et efficacité organisationnelle. Mais cette pratique nécessite que les dirigeants et les managers se convainquent qu'il faut chercher à construire un équilibre entre « être », « savoir-faire » et « savoir vivre ensemble ». Autrement dit, cet équilibre implique de saisir l'importance de faire attention aux liens affectivité-activité dans la culture organisationnelle. Ceci interroge le rôle des cadres de proximité dans le renforcement de construction des « bonnes rencontres » sur la question du travail bien fait. En ce sens, « la régulation hiérarchique de proximité constitue un espace de régulation privilégié » (Clot 2008, p.236), dans lequel « la reconnaissance du sujet est aussi importante que celle des compétences » (*ibid.* p. 230).

En effet, nous avons trouvé chez Clot (2008) que « la reconnaissance du *métier en développement* par la hiérarchie managériale jusqu'au plus haut niveau est peut-être l'un des problèmes majeurs du travail contemporain » (p. 267). De ce fait, « il y a une responsabilité hiérarchique à exercer dans la conception et la re-conception des tâches, des fonctions, des référentiels professionnels » (p. 268). Mais cette responsabilité est mal exercée lorsque l'organisation n'offre pas des scènes sociales pour la participation des individus dans le processus de définition du métier au nom d'impératifs indiscutés. Pourtant, « le rôle de la ligne hiérarchique consiste donc aussi à fournir un "cadre" réglé incitant à cet "acte responsable" défini plus haut » (p. 268). Et c'est au niveau du collectif de travail qu'intervient le rôle de l'encadrement de proximité comme médiateur du conflit social présent dans la relation organisation-individu. En fait, comme conséquence de l'incapacité des institutions à offrir des scènes sociales de reconnaissance au processus de subjectivation dans la situation de travail, « le désir de reconnaissance des gens de métiers » (p. 252) se brise entre le niveau du collectif de travail et celui de l'organisation. De ce fait, le sentiment de malaise en relation avec la construction d'une identité de métier résulte de l'écart entre les conditions identitaires offertes par les règles de gestion et l'expérience individuelle et collective de subjectivation au travail.

Effectivement, l'encadrant de proximité joue un rôle important dans ce processus-là. C'est lui qui est, « à la fois du côté du contrôle et du côté des équipes, et le seul à pouvoir » (p. 252) « construire une synthèse supportable entre des logiques *a priori*

irréconciliables » (Osty, 2003, p. 227). « Au bout du compte, ce "maillon" fragile est aujourd'hui le seul à pouvoir infléchir le mouvement de dissonance pour déboucher sur » (Clot, 2010, p. 252) des formes sociales stables de métiers dans les organisations. Ainsi, « la régulation hiérarchique de proximité constitue un espace de régulation privilégié (Osty, 2003, p. 236) dans lequel « la reconnaissance du sujet est tout aussi cruciale que celles des compétences » (Osty, 2003, p. 230). Comme conséquence, il nous semble qu'idéalement, la dimension de management doit être le point central de l'effort de construction d'un cadre éthique-politique.

Ce que nous voulons dire, c'est que la mise en place d'une culture d'activité collective est nécessaire pour la prévention de la santé et ce processus repose, principalement, sur les actions des managers de proximité, parce qu'ils sont capables de faire le pont entre le niveau organisationnel et celui du collectif. Ils sont en fait responsables du développement des habilités d'apprentissage et donc apportent les fondements du paradigme du travail bien fait. Il faut noter que nous estimons que ce type de culture ne peut être imposé aux acteurs. C'est en les « impliquant » (Heller, 1979) et en les faisant participer au diagnostic culturel, ainsi qu'à l'élaboration de la nouvelle culture, qu'un processus d'apprentissage pourra se mettre en place. Inévitablement, ce processus pousse les pratiques managériales vers l'engagement dans les espaces de discussion. Il y a lieu de noter que cette initiative doit donc être, basée sur un processus d'apprentissage continu et évolutif, ce qui implique les caractéristiques et le rôle : du « leader apprenant » (Senger, 1991), du « management par discussion » (Detchaschar, 2011, 2013) et du « management par la confiance » (Dirks & Ferrin, 2002 ; Neveu, 2004). Nous avons retenu de la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010) et de l'enquête SORG (Detchaschar, 2011, 2013) des apports qui nous amènent à comprendre que les solutions aux problèmes concernant le *travail bien fait* ne sont pas toutes prêtes. Ainsi, si les problèmes de développement du métier, auxquels les individus sont confrontés tous les jours, évoluent, il faut qu'ils se mettent en quête de ces causes et des possibles solutions. Avec Schein (1991), nous avons compris aussi que malgré le fait que les dirigeants et les managers de proximité jouent un rôle central dans le processus d'apprentissage culturel, eux-mêmes ne connaissent pas tout et ils ont donc encore beaucoup de choses à apprendre. Pour l'auteur, le dirigeant, principalement, doit faire prendre conscience de cela aux membres de l'entreprise. En tout cas, la « confiance organisationnelle » (Neveu, 2004) est essentielle pour favoriser les « espaces de discussion » (Detchaschar, 2011, 2013) et c'est à l'encadrement de définir le système d'information et des processus de communication minimums à mettre en place (Schein, 1987).

Pour résumer, la souffrance est toujours une pathologie de l'isolement (Dejours, 1998) et un salarié en souffrance a besoin d'un espace de discussion, où il puisse partager son mal-être. C'est lorsqu'il donne du sens aux défis professionnels et à la souffrance vécue qu'il parvient à les rendre tolérables. Nous proposons donc que la prise en compte de la stratégie de l'affectivité institutionnelle active par les managers pourrait combattre ce phénomène. Comme il a déjà été dit, cette stratégie porte la vision de l'entreprise comme un système complexe, où les potentialités et les projets ouvrent des possibilités



de formes de comportements collectifs et d'agencements organisationnels de support à l'activité collective. Dans ce sens, l'enjeu d'une équipe de management est donc de trouver et de créer ces agencements managériaux qui contribuent à la création d'espaces de discussion et d'engagement des acteurs dans ces espaces.

Ayant pour référence un cadre institutionnel complexe, l'analyse du niveau managérial doit chercher l'existence d'une cohérence managériale par rapport à l'institutionnalisation d'espaces de discussion par l'équipe d'encadrement, contribuant à un mode de fonctionnement vivant des collectifs de travail. Ainsi, il faut faire attention au rôle des encadrants de proximité : la capacité de donner un cadre de travail au collectif, concentration sur l'activité, marges de manœuvre laissées aux individus, possibilités de régulation, etc. En même temps, il faut rester attentif au comportement des dirigeants : respect du travail de l'encadrement de proximité (principe de subsidiarité), reconnaissance du métier, support à l'institutionnalisation d'espaces de discussion. En effet, l'action des encadrants joue un rôle central dans la construction de la « confiance organisationnelle » (Neveu, 2004). Ceci est un fort indicateur de l'influence de l'activité de management dans la prévention de la santé.

- **L'instance du collectif de travail**

C'est l'instance du collectif de travail qui donne vie à l'organisation du travail et qui permet son développement. C'est le mode de fonctionnement du collectif de travail, différent de celui d'une équipe ou d'un groupe (Caroly, 2010), qui exerce une influence sur l'émergence de l'activité collective. Ceci permet le développement de compétences, le BEPT et la santé psychique. Cependant, des contradictions et des paradoxes, qui sont exposés au niveau de l'instance organisationnelle, surgissent aussi auprès des collectifs et des individus. De ce fait, il est nécessaire d'institutionnaliser, implémenter et maintenir des espaces d'interaction pour faciliter la construction de sens aux situations de travail vécues par les individus. Pour que ceci soit gagné, l'organisation du travail doit donc assurer des conditions générales de travail à tous les individus, ainsi que des marges de manœuvre aux managers pour qu'ils puissent encadrer et permettre la discussion sur le travail. Le cadre posé et maintenu dans la durée permet le développement des processus de régulation de l'activité. Les pratiques de l'équipe de management influencent ainsi la confiance organisationnelle, ce qui contribue à l'engagement dans les espaces de discussion.

Au chapitre précédent, nous avons montré qu'au fur et à mesure que les acteurs d'une entreprise partagent un paradigme du travail bien fait, il se construit une culture d'activité collective. C'est le processus de réélaboration des règles par les acteurs qui est décisifs pour transmettre aux générations qui se succèdent les références de conduites collectives désirables. Les espaces de discussion doivent donc être avantagés dans les stratégies de prévention de la santé car ils représentent un espace de socialisation professionnelle qui renvoie autant à l'apprentissage professionnel qu'à la construction de la culture d'activité collective. En même temps que les références concernant ce type de culture sont fortement partagées, l'institutionnalisation d'espaces de discussions se renforce.

Dans cette perspective, la souffrance psychologique généralement identifiée de manière diffuse comme étant associée à des problèmes individuels ou à des conflits interpersonnels peut être plus clairement diagnostiquée comme étant liée à des échecs d'exécution d'un travail bien fait, à des obstacles de communication entre différentes communautés professionnelles. Il est donc important de découvrir l'existence d'espaces de discussion, ainsi que d'analyser leur influence positive sur la combinaison de la performance et du bien-être. Dans ce sens, la culture organisationnelle plus large (par exemple, une culture d'activité collective), ainsi que les sous-cultures (les différentes communautés professionnelles, les sexes, les groupes ethniques, etc.) qui y coexistent, influencent et sont influencées par les hypothèses scientifiques sous-jacentes aux théories, pratiques et instruments utilisés au niveau des collectifs de travail.

Ayant pour référence un cadre institutionnel complexe, nous tenons donc à souligner que c'est au niveau de l'instance du collectif de travail que nous pouvons identifier les ressources psychosociales et nous rendre compte du rôle des acteurs dans le changement institutionnel. L'analyse de cette instance doit commencer par l'observation très attentive d'artefacts d'une culture d'activité collective. Ensuite, il s'agit de discerner les valeurs sous-jacentes aux différents artefacts. Par exemple, des places de travail ou des bureaux individuels dont les portes sont toujours fermées peuvent suggérer une norme partagée de travail individuel. Le manque de partage des connaissances et l'indifférence à la sollicitation d'aide en face des contraintes de travail peuvent suggérer le manque de confiance, une norme de travail compétitive ou même le manque de solidarité. Cependant, comme ces exemples l'expriment bien, la reconnaissance des valeurs collectives doit s'appuyer sur une intersection de plusieurs observations sur le terrain. Aussi, ces interventions doivent être renforcées par des entretiens individuels et collectifs avec des membres de l'organisation, y compris avec les managers de tous les niveaux hiérarchiques. Enfin, à partir des valeurs identifiées, nous pouvons faire la proposition des croyances et principes de base formant le paradigme culturel de l'entreprise, en prenant pour référence le paradigme du travail bien fait. Comme nous l'avons souligné auparavant, il est indispensable de ne pas passer trop vite de l'observation des artefacts à l'identification des valeurs et du paradigme culturel sous-jacent, mais de chercher au contraire à constamment « tester » la compréhension émergente de la culture à l'aide de nouvelles observations et à travers des échanges avec les collectifs.

- **L'instance individuelle**

Ainsi que les directeurs, les managers et le collectif, les individus exercent une forte influence sur l'organisation. Malgré leurs limites, les travailleurs ont donc une grande influence sur le niveau de qualité du lien individu-organisation. Notamment, à travers leurs métiers et leurs fonctions, ils portent des idées et des productions diverses, compte tenu des effets auxquels ils sont soumis. Pour s'assurer une place dans une entreprise, les individus sont pressurés par un marché du travail de plus en plus concurrentiel et ils doivent chercher à développer leurs talents de façon chaque fois plus différenciée. D'ailleurs, les postes de travail exigent qu'ils se surpassent continuellement

(Ehrenberg, 1998) et s'adaptent au climat d'incertitude et de changements constants. Du même temps, ils doivent répondre aux demandes de l'organisation de façon assez rapide et créative, ce que contribue au développement des comportements d'auto-exigence, de stress, de souffrance et de maladie. Ainsi, ils contribuent, individuellement, à la création d'une dynamique organisationnelle très compétitive et une culture organisationnelle dangereuse. Il faut noter tout de même que l'individu participe au développement d'une culture bénéfique.

Dans la méthodologie du cadre institutionnel, l'analyse de l'instance individuelle doit essayer de mettre en évidence l'impact des niveaux antérieurs (conditions de travail, management, collectif) sur les réponses (performance/échec ; bien-être/souffrance) des sujets (individuels et collectif). En effet, il faut essayer de comprendre comment les sujets s'engagent avec l'organisation (Enriquez, 1991 ; Gaulejac, Aubert, 2011), c'est-à-dire la manière dont ils reproduisent les logiques organisationnelles. Selon les auteurs, la qualité du lien individu-organisation devient très réduite, lorsque les sujets adhèrent sans critique à l'idéologie organisationnelle, ce qui empêche la construction de marges de manœuvre. En ce sens, il est important de souligner les mouvements de sous-cultures : quels sont-ils, quels sont leurs buts, comment ils fonctionnent, quels sont leurs effets.

Nous pensons, surtout, qu'il faut essayer de comprendre comment ils s'engagent avec le travail bien fait, comment ils s'engagent donc dans les espaces de discussion pour la réélaboration de règles. Dans ce sens, au-delà de s'intéresser à la place du désir de reconnaissance interpersonnelle (Dejours, 2000) et à la manière dont ils gèrent des situations qui expriment différemment cette reconnaissance (Araujo, 2011), il faut chercher à comprendre ce qui fait la reconnaissance du métier (Clot, 2008). Comme nous l'avons déjà dit, nous pensons, avec l'auteur, que le nœud du problème de la santé au travail n'est pas au niveau de la reconnaissance par autrui, mais qu'il se situe exactement dans les possibilités de reconnaissance du métier chez les sujets.

En résumé, il y a une énorme variété d'états affectifs (sentiments, comportements, attitudes, émotions, désirs, passions, etc.) chez les individus qui révèlent comment ils répondent à l'impact du cadre institutionnel sur leur vie. En effet, dans le champ du travail, il y a différentes cultures d'entreprise et donc différents modèles de management et modes de fonctionnement d'équipe auxquels ils peuvent être soumis. Il faut donc chercher les nuances nécessaires et produire avec eux des compréhensions et des lectures qui rendent compte des liens entre leur affectivité et leur activité.

- **L'instance affective (éthique-politique)**

Cette instance représente la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise. Notamment, il s'agit des « réponses » des individus (comportements, attitudes, émotions, sentiments, etc.) aux influences des différentes instances du cadre institutionnel, antérieurement décrites, sur leur travail et leurs conditions de travail. Ce sont donc des manifestations visibles chez les sujets qui révèlent la façon dont ils ressentent (souffrance/bonheur) leurs expériences de travail. Ce sont aussi des vécus subjectifs, parfois inconscients, qui influencent la façon comment ils réagissent aux déterminations de leur environnement de travail au quotidien.

Notamment, nous trouvons en Brief & Weiss (2002) l'indication de certains facteurs des conditions générales de travail qui sont capables de produire ou d'altérer l'affectivité des individus et qui correspondent exactement aux catégories retenues par notre revue de la littérature (chapitre un) : des événements stressants (Karasek & Theorell, 1999) ; le système de récompenses organisationnelles (Siegrist, 1996) et de punitions ; des pratiques managériales (Detchessahar, 2009), des caractéristiques du collectif de travail (Clot, 2008, Caroly, 2010) et de l'environnement physique (température, illumination, bruits, etc.). Nous pouvons dire que cette instance révèle, également, des « indicateurs affectifs », dans le sens d'un ensemble de manifestations subjectives du *droit d'être* et du *pouvoir d'agir* perçues par les sujets (individuels et collectifs). Nous observons que ces différents facteurs de risques sont issus des différents niveaux du cadre institutionnelle.

Dans ce sens, l'instance affective représente aussi une proposition de systématisation de l'étude de l'affectivité des individus au travail basée sur la notion de niveaux. En effet, comme dit Enriquez (1997), nous ne trouvons pas des instances dans notre travail de recherche, mais « des êtres concrets vivant dans des organisations, appartenant à des groupes, agissant au sein de certaines institutions qui sont les éléments clés d'un système social construit historiquement » (p. 133). Ainsi, **cette instance traverse chacun des niveaux du cadre institutionnel** (Figure 0-3). Nous trouvons chez Ashkanasy (2003) quatre niveaux d'approche capables d'éclairer comment l'affectivité influence et est influencée par chaque niveau d'une entreprise. Ainsi, nous pouvons étudier l'affectivité dans l'organisation à partir : des *variables individuelles* (premier niveau) ; des *interactions* (deuxième niveau) ; du *collectif* (troisième niveau) et de l'*organisation* comme un tout (le quatrième niveau). Selon l'auteur, ces niveaux exercent des influences réciproques, convergeant avec la pensée d'Enriquez (1991) que certains aspects du comportement organisationnel nécessitent d'être analysés à travers plusieurs niveaux pour être mieux compris.

Nous trouvons donc dans la littérature plusieurs théories capables de démarquer chacun de ces niveaux (chapitre un). À titre de complémentation, nous souhaitons indiquer d'autres théories qui traversent notre objet d'étude. Dans le niveau des *variables individuelles* (1), la « théorie des événements affectifs » (TEA) (Wiess ; Cropanzano, 1996) qui porte la compréhension que la performance et les manifestations affectives au travail (comportements, attitudes, émotions, sentiments, etc.) ne sont pas déterminées par la personnalité, mais par l'ensemble de phénomènes positifs et négatifs par rapport au travail et à son environnement. Dans le niveau des *relations interpersonnelles* (2), nous trouvons les théories sur la régulation émotionnelle (Gross, 1998 ; Hochschild, 1983 ; Rimé, 2010). En outre, dans le *niveau des groupes*, il y a plusieurs théories liées à l'humeur du leadership (Coté Saavedra, 2005), l'humeur du groupe (Kelly & Barsade, 2001), l'intelligence émotionnelle du groupe (Jordan *et al.*, 2002), la théorie des échanges leadership-groupe (Graen & Uhl-Bien, 1995), l'approche du leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1999), l'affectivité des groupes (Pagès, 1998), parmi d'autres. Il y a lieu de noter que malgré l'importance de toutes ces approches groupales, nous nous accordons avec Schein (2009) pour qui, plus important que les attributs ou le charisme du leadership,

c'est sa décision de prendre soin du travail, à travers l'institutionnalisation des espaces de discussion au sein des collectifs, qui compte le plus dans la prévention. En effet, pour nous, l'« activité collective » (Caroly, 2010) qui peut se dégager du management par la discussion constitue un puissant outil de régulation émotionnelle et donc de prévention du bien-être et de la santé. Nous avons présenté aussi au chapitre un, plusieurs théories soucieuses du *niveau de l'organisation*, comme : la théorie du stress au travail (Karasek & Theorell, 1999 ; Siegrist, 1996) ; de la qualité de vie au travail (Levet, 2013) et des risques psychosociaux (Askenazy, 2006). Maintenant, nous ajoutons le concept de « santé organisationnelle » (Cooper & Williams, 1994) qui est défini comme la priorisation de l'encadrement, du développement du bien-être des employés de façon combinée avec des résultats organisationnels positifs. Il fait attention aux variables telles que la structure organisationnelle, les politiques de gestion des personnes, les types de leadership et d'autres processus impliquant des conditions générales de travail.

Il y a plusieurs niveaux d'analyse de l'affectivité, mais les contraintes de travail sont de deux genres : individuelles et collectives. Généralement, une quelconque difficulté inhérente à l'individu lui-même est vue comme un symptôme qui doit donc être traité de façon particulière. Certes, nous considérons qu'il y a des problèmes dont l'origine est située hors du travail et qu'il peut s'agir d'une question de personnalité ou de maladie préexistante au travail. Mais dans la méthodologie du cadre institutionnel, l'analyse de la dimension affective est plutôt dirigée vers les contraintes individuelles de travail qui sont issues des situations de l'environnement du travail. En effet, les contraintes de travail sont rarement un aspect du sujet individuel tout seul. Dans ce sens, les difficultés individuelles (micro) sont impliquées dans l'environnement de travail (mésos et macros), c'est-à-dire qu'elles ont des aspects collectifs. Les problèmes générateurs de souffrance sont alors liés au fonctionnement du collectif. En ce sens, ils peuvent être vécus par les membres du collectif.

À partir de notre revue de la littérature, dans la grande majorité des entreprises, certaines difficultés inhérentes à l'individu sont considérées comme des symptômes qui doivent être traités d'une manière particulière. Il est certain que nous savons qu'il existe des problèmes qui proviennent de l'environnement extérieur du travail et qui peuvent se caractériser comme un problème de personnalité ou autre. Cependant, dans la méthodologie du cadre institutionnel, l'analyse de la dimension affective est davantage orientée vers les restrictions individuelles au travail qui découlent des situations de l'environnement de travail. En général, les plaintes de problèmes de santé au travail ne sont que rarement un aspect lié au sujet individuel (aspect micro-organisationnel). Les problèmes générateurs de souffrance sont donc, fréquemment, liés au fonctionnement du collectif (mésos-organisationnel) et à la culture de l'entreprise dans son ensemble (macro-organisation). En ce sens, les contraintes rencontrées peuvent révéler des situations de risques psychosociaux vécus par les membres du collectif comme un tout.

Avec cette instance, nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que l'intervention doit se faire avec prudence si l'on diagnostique des causes des risques psychosociaux comme étant des « symptômes », dans le sens de signes présents dans une maladie donnée chez un individu, dont l'origine est vue comme étant exclusivement liée

à la vie particulière de chaque individu. Il ne faut donc pas être trop rapide à associer la souffrance à la personnalité ou au style de vie d'un individu parce que, comme nous le montrons au long de ce manuscrit, l'environnement global où les problèmes se posent tient une forte influence sur la vie de chaque personne. Effectivement, il y a des souffrances qui sont liées aux processus institutionnels, organisationnels, managériaux, collectifs et individuels et il faut s'en préoccuper. Il faut veiller à ne pas reproduire la logique du blâme individuel. C'est assez courant dans les entreprises d'aujourd'hui, alors qu'il existe une forte habitude de minimiser le poids des formes de gestion des entreprises, de la forme d'organisation et des conditions de travail, ainsi que du mode de fonctionnement des équipes dans les dysfonctionnements existants. En général, il est plus facile et plus fréquent de demander des comptes aux travailleurs.

En résumé, cette instance affective représente, en fait, des perceptions chez les individus par rapport à la façon dont les divers aspects de l'environnement du travail impactent leur affectivité et leur performance. C'est donc ce qui révèle au mieux la présence (ou non) d'une affectivité institutionnelle active au sein des collectifs de travail.

Ces sept dimensions ont été mentionnées séparément, cherchant à mettre en évidence **les différents niveaux d'intervention de construction d'un cadre institutionnel complexe, participant à la gestion d'une affectivité institutionnelle active**. Certes, ils agissent de manière associée. Cependant, les interventions à chaque niveau sont uniques, c'est-à-dire qu'elles nécessitent des références théoriques et des technologies de changement spécifiques. Dans ce sens, l'intervention pourrait se concentrer, principalement, sur un ou plusieurs cas, en préservant les autres comme arrière-plan.

La proposition d'utilisation d'instances « prédéfinies » est particulièrement intéressante lorsqu'on cherche à comparer différentes entreprises ou différents départements au sein d'une même entreprise. Ce modèle a aussi l'avantage de permettre à une équipe de managers ou aux techniciens du DRH d'avoir des références pour passer d'une situation passive de l'affectivité institutionnelle à une situation active et, par conséquent, sélectionner les instances qui doivent être reconstruites en priorité. Ainsi, le point central d'une intervention se penche primordialement sur une ou plusieurs instances, gardant les autres comme arrière-plan.

Enfin, notre revue de la littérature nous amène à défendre l'utilité du cadre institutionnel pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle. Nous défendons notamment l'idée que le type de cadre institutionnel le plus favorable pour développer une affectivité institutionnelle active peut être révélé par l'analyse des rapports entre culture organisationnelle et action des encadrants. Dans une perspective pratique, la prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers peut révéler un haut niveau d'engagement de l'entreprise dans la construction d'une syntonie entre cohérence institutionnelle et cohérence managériale. La gestion de l'affectivité institutionnelle implique donc en articuler les différents niveaux du cadre institutionnel pour opérer des changements capables de construire et maintenir cette syntonie qui peut se matérialiser

en un résultat réussi de combinaison entre efficacité organisationnelle et bien-être au travail.

Maintenant que nous avons spécifié une représentation du cadre institutionnel complexe, nous pouvons proposer un premier modèle heuristique de management de la santé au travail, à travers l'affectivité institutionnelle.

#### **4.4. Proposition d'un modèle heuristique de management de la santé au travail à travers l'affectivité institutionnelle**

Considérant le contexte actuel du changement d'époque, nous défendons que le passage de la crise des risques psychosociaux à la construction de la prévention de la santé mentale au travail implique de transformer profondément les « règles du jeu » des entreprises. En effet, « tout changement institutionnel est un changement transformationnel, ce qui implique un changement dans l'ordre des choses » (Mato *et al.*, 2001).

Changer les « règles du jeu » des entreprises est impossible sans un changement profond dans la façon de penser, qui influence les modèles mentaux individuels et les références institutionnelles qui façonnent la perception, les décisions et les actions collectives dans ces entreprises. Sans comprendre cette distinction, il est impossible de définir l'affectivité institutionnelle active comme une stratégie de prévention. Bien évidemment, c'est au niveau de la dimension du management que les décisions sont prises, en faveur ou non des innovations qui ont des implications sur la vie des travailleurs. En particulier, c'est le « manager de proximité » qui fait l'intermédiation entre les intérêts de l'organisation et ceux des individus (Clot, 2008 ; Caroly, 2010 ; Dejours, 2008 ; Detchessahar, 2009 ; Goulejac, 1991 ; Lhuillier, 2006 ; Osty, 2003). Comme conséquence, nous pensons qu'idéalement, *l'instance de management* doit fonctionner comme le mode *central* d'un réseau d'analyse du cadre institutionnel et donc de construction d'une affectivité institutionnelle active.

*Comment les managers peuvent-ils promouvoir des changements institutionnels à partir d'une conception d'entreprise et de management dont l'origine prend racine dans l'époque de l'industrialisme en déclin ?*

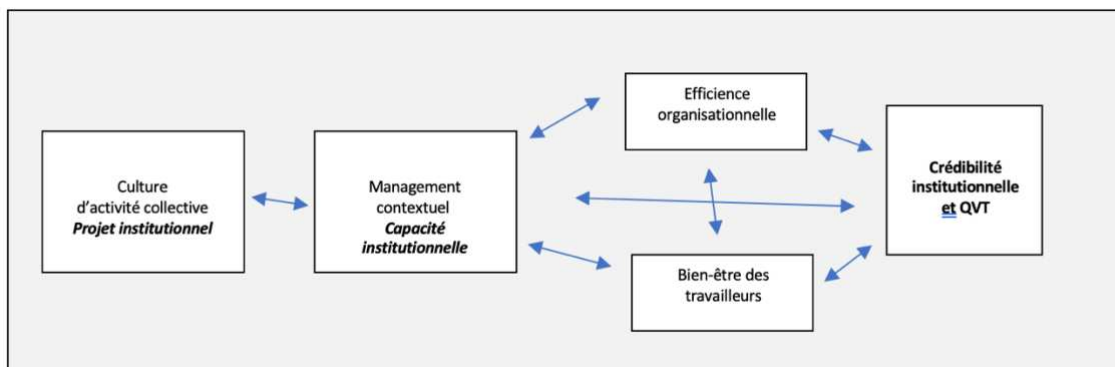
*Comme peuvent-ils diriger un processus de changement en faveur de la construction et du maintien du bien-être s'ils ne comprennent pas l'impact qu'ils provoquent dans ce même processus et lorsque leurs modèles personnels de gestion n'apportent pas de cohérence entre les principes demandés par les nouveaux cadres institutionnels et les pratiques au sein de leur équipe ?*

*Comment peuvent-ils agir comme facilitateurs de construction d'espaces de discussion sur le travail s'ils n'adoptent pas les prémisses d'un paradigme du travail bien fait ?*

*En bref, comment donner un support aux programmes de bien-être psychologique au travail s'ils ne les comprennent pas ?*

Au terme de cette discussion et inspirés par le modèle « *culture-work-health* » (Peterson & Wilson, 2002), nous proposons un commencement de modèle heuristique de management de la santé au travail, reposant sur le triptyque suivant (cf. Figure 0-5) :

Figure 0-5. Le management par la santé à travers l'affectivité institutionnelle  
Proposition créée à partir du modèle « *culture-work-health* » (Peterson & Wilson, 2002)



- **Projet institutionnel.** Quel type de culture organisationnelle est la plus opérante pour guider un *projet institutionnel* de prévention de la santé du travailleur et du développement de l'entreprise ? Nous proposons une *culture d'activité collective*.
- **Capacité institutionnelle.** Quel modèle de management est le plus opérant pour la santé du travailleur et le développement de l'organisation ? Nous proposons un *modèle de management institutionnel contextuel*.
- **Crédibilité institutionnelle.** Comment assurer le développement durable de l'organisation et la qualité de vie au travail ? Nous proposons que le modèle culture-travail-santé, porté par le *cadre institutionnel complexe*, suggère que les deux leviers d'une affectivité institutionnelle active (culture d'activité collective et modèle institutionnel de management par discussion) sont essentiels pour construire une syntonie entre cohérence institutionnelle et cohérence managériale, et donc capables de contribuer à combiner *efficience organisationnelle et bien-être au travail*. Il y a lieu de noter qu'au fur et à mesure que ces résultats réussissent ils assurent la « santé organisationnelle ». Selon nous, cela représente



- les déroulements des dynamiques de ressources psychosociales propres d'un cadre institutionnel complexe en crédibilité institutionnelle et qualité de vie au travail.

Une autre proposition que nous formulons au terme de cette étude de l'affectivité institutionnelle est la suivante : **c'est un modèle institutionnel de management contextuel qui marque la « frontière » entre la dynamique des risques psychosociaux portée par un cadre institutionnel mécanique (ou par celui économique) et la dynamique de qualité de vie au travail portée par un cadre institutionnel complexe.**

En bref, dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, les rapports culture-travail-santé sont implicites à la notion de cadre institutionnel. Ainsi, en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'action des encadrants, il est possible d'examiner dans quelle mesure la culture influence le modèle de management et comment celui-ci peut ensuite influencer les états affectifs des individus (bien-être/souffrance au travail). Nous sommes donc intéressés par une meilleure compréhension de l'influence des « règles du jeu » du cadre institutionnel sur les décisions et les actions d'une équipe de management. Il y a lieu de noter que ces règles (formelles et informelles) qui influencent des modèles mentaux individuels, des marques institutionnelles et l'action des encadrants englobent plusieurs catégories : la *philosophie managériale* ; le *paradigme culturel* ; les *prémises d'orientation* ; les *valeurs organisationnelles*, l'*image de l'organisation*, la *vision de changement*, des *concepts essentiels* et *théories de référence*.

#### 4.4.1. La dynamique des risques psychosociaux et de perte de crédibilité institutionnelle se trouve associée aux cadres institutionnels mécaniques et économiques

Influencé par une *vision mécanique du monde*, le **cadre institutionnel mécanique** assume l'image de *l'entreprise comme une machine*, de la *conception de l'homme comme ressource* et du *travail comme une foi en soi*. Parmi d'autres, ces croyances forment la base du paradigme culturel *du travail empêché* qui se matérialise dans le **modèle « rationnel » de management**. À partir de Mato *et al.* (2001), nous proposons que ce modèle de management se base sur les prémisses suivantes :

- Il y a toujours un meilleur moyen de résoudre tout problème.
- Il y a toujours une bonne réponse à n'importe quelle question.
- L'avenir est une extension du passé.
- Il n'y a qu'un seul stratège dans l'organisation.
- Il faut d'abord le concevoir, puis ensuite seulement le mettre en œuvre.
- Il y a les planificateurs et les exécuteurs.
- Tout doit être clair et précis.

- La stabilité caractérise les relations entre l'organisation et son environnement.
- L'innovation institutionnelle découle de l'autorité.

À partir de ces *prémisses*, le *modèle rationnel de management* se règle par les *valeurs* : efficacité, prédiction, quantification, contrôle, compétitivité, perfectionnisme, individualisme, etc. (De Souza Silva *et al.*, 2000 ; Gaulejac, 1991 ; Mato *et al.*, 2001 ; Morgan, 1996 ; Ritzer, 1993 ; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Dans ce cadre, **le rôle des managers** est donc celui de gérer leurs organisations comme une machine, où les ressources humaines sont des « pièces » du matériel de la production. Indépendamment des limites de leur infrastructure (des aspects matériels, technologie, main d'œuvre, etc.), les managers doivent trouver la meilleure solution pour la performance. Et si cette solution (unique) comprend un risque pour le travail des individus, il y a toujours une bonne raison à cela. Leur fonction est donc de donner la bonne réponse, de la partager avec clarté et de contrôler son application, ainsi que de prendre le passé comme référence des actions futures. Avec un diagnostic précis la planification, linéairement, est vue comme unique et vraie. Dans ce sens, c'est aux dirigeants de penser la stratégie organisationnelle et c'est aux individus d'accepter leur subordination, avec discipline, sans émettre aucun doute. Par conséquent, le manager de proximité doit s'assurer que la mise en œuvre d'un *plan directeur* (sans modifier ce qui a été conçu) n'est entamée qu'après sa complète et précise conclusion. Ainsi, son rôle consiste encore à amener les exécutants à mettre en œuvre pleinement ce qui a été proposé.

C'est aussi aux managers de proximité de réaliser des diagnostics et des prévisions précises pour permettre la clarté des objectifs de l'organisation. Leur travail consiste à éviter des ingérences extérieures, afin d'assurer que ce qui a été prévu soit réalisé. Finalement, le travail des managers de proximité consiste à adopter les propositions des dirigeants, vus comme des personnes dotées d'une intelligence privilégiée et donc supérieures.

Malgré des contributions positives de la rationalisation des entreprises, son excès a plus généré des risques psychosociaux et d'autres types de problèmes qu'il n'a apporté d'avantages (Gaulejac, 2005). D'une part, le cadre institutionnel mécanique révèle la vision de l'entreprise et de son environnement comme une réalité objective, dont la conséquence est notamment la possibilité réduite d'interaction avec l'environnement et donc l'implication de ses actions avec le développement de la société (Mato *et al.*, 2001). D'autre part, l'administration des « ressources » humaines comme référence pour l'efficacité productive et pour le changement institutionnel a contribué fortement à la hausse des risques psychosociaux, comme nous l'a montré Gaulejac (2005).

En effet, dans le taylorisme, les exécutants ne pensent pas ; cela est confié aux organisateurs. Ne pas penser est étroitement lié à la souffrance dans le travail qui « commence au moment où elle devient pathogène, c'est-à-dire, exactement là où la part créative du travail s'arrête » (Molinier, 2006, p. 60). En effet, la santé psychique passe par le pouvoir d'agir qui émerge des régulations du travail. Au contraire, le modèle taylorien contribue à une capture du savoir, à un contrôle de la liberté, à un empêchement du « travail d'organisation » (Terresac, 2003) qui régit l'écart entre le travail prescrit et les

contraintes du travail réel. Ainsi, la division du travail portée par ce modèle de management engendre surtout l'isolement. Les individus sont comparés les uns aux autres ; considérées individuellement, ils restent dans l'obligation de résoudre seuls les contraintes concrètes de l'activité. Du fait du clivage du collectif, la souffrance qui en émerge interpelle des comportements défensifs individuels. Lhuilier (2009) attribue l'origine des pathologies de la solitude et l'équivocité du travail à une individualisation accrue des méthodes de gestion des ressources humaines. Pour Detchessahar (2012, p. 235) l'individu est de plus en plus seul pour arbitrer, décider de comment faire et comment résoudre les contraintes de son travail et, d'autre part, les encadrants sont de plus en plus éloignés des situations de travail. Il nous apparaît alors que dans ce cadre, les pathologies de la solitude intègrent également la question du manque de discussion sur les critères de la qualité du travail (Clot, 2008) et, par conséquent, la recherche frénétique, de la part des individus, de la reconnaissance par autrui (Dejours, 2000). Aussi, les différentes situations d'isolement reflètent la défaillance des cadres par rapport à ces individus. L'évaluation du travail, portant de plus en plus sur des résultats de travail performants et de qualité dissociés du réel du travail, génère chez les travailleurs le sentiment de faire du « sale boulot » (Lhuilier, 2005) jusqu'au point de développer une honte qui contribue à renforcer l'isolement.

Du point de vue du **cadre institutionnel économique**, influencé par une *vision économique du monde*, l'encadrement assume l'image de *l'entreprise comme un organisme*, la conception de *l'homme comme capital* et le *travail comme outil d'accumulation du capital*. Ces croyances forment la base du paradigme culturel *du travail par demande* qui se matérialise dans le **modèle « évolutionniste » du management**. Partant de Mato *et al.* (2001), nous proposons que ce modèle de management se base par les prémisses suivantes :

- Le but est la survie.
- La compétition est la solution pour survivre.
- L'important est de s'adapter.
- Les humains ont réagi à l'équation stimulus-réponse.
- Les parties ont dysfonctions.

À partir de ces *prémisses*, le management évolutionniste se règle sur les mêmes *valeurs* du management rationnel, y compris en les renforçant.

Dans ce cadre où le but de l'entreprise est la survie, le rôle des managers est d'identifier les facteurs environnementaux contraignants et de créer les conditions organisationnelles de l'« adaptation externe » (Schein, 2009). Des managers doivent identifier les principaux concurrents de l'entreprise et créer des stratégies de *benchmarking* et peut-être les éliminer. Si la coopération est nécessaire, elle ne se présente pas comme un outil lié à une participation critique. Plutôt, les managers l'utilisent pour produire des liens d'adaptation. Pour cela, ils doivent identifier les pressions environnementales qui exigent des changements dans l'organisation et créer des procédures de gestion d'adaptation « interne » (*ibid.*) pour que l'ajustement assure, le

mieux possible, le développement de l'entreprise. Ainsi, il faut toujours satisfaire les besoins du marché, quelles que soient les circonstances de production. Dans ce sens, les managers doivent créer des systèmes de récompenses et de sanctions associant la satisfaction des besoins des individus à la satisfaction des besoins de l'organisation. Le management cherche constamment à identifier les fautes, les défaillances ou les lacunes dans certaines parties de l'organisation pour les corriger. S'il n'y a pas solution pour la partie souffrante, elle doit possiblement être exclue ou éliminée, pour ne plus menacer la survie du système. Des processus de rétroaction sont toujours nécessaires pour surveiller les besoins du marché.

Malgré des contributions positives du développement numérique, l'excès de la capacité d'adaptation de l'entreprise au marché a généré une forte compétition entre les systèmes et entre les individus d'une façon générale. D'une part, la conséquence majeure du paradigme de l'entreprise comme un organisme et du marché comme un roi est un comportement organisationnel avide de s'adapter aux pressions de la mondialisation, contribuant à la formation d'un environnement social objectif, peuplé de concurrents, actionnaires, vendeurs, consommateurs, clients, etc. D'autre part, considéré comme un « capital » pour rendre les actionnaires plus rentables, l'être humain est réduit à une chose qui « coûte trop cher » (Gaulejac, 2005, p. 210). Selon l'auteur, les individus qui produisent moins sont exclus et les conséquences de la perte d'emploi sont désastreuses : des ressentis de démotivation, de scepticisme et de dévalorisation, perte d'estime de soi et de l'identité professionnelle, auxquels s'ajoutent des troubles psychiques, troubles digestifs, troubles dermatologiques, troubles cardiovasculaires et troubles comportementaux (migraines, alcoolisme, suicides, etc.). Pour ceux qui restent, la situation est également très conflictuelle, au point de développer des pathologies similaires à ceux qui sont licenciés. Il y a lieu d'ajouter que dans ce cadre, les paradoxes organisationnels deviennent plus forts. En même temps que l'encadrement donne une plus grande autonomie et marge de manœuvre à l'individu pour atteindre les buts économiques de flexibilité, la pression sur le travail augmente, reposant sur des critères quantitatifs dissociés du travail réel. Alors que l'innovation pourrait être interpellée pour faire face à ces injonctions, les espaces d'interaction sont diminués. De ce fait, les évolutions technologiques qui pourraient favoriser le droit d'être et le pouvoir d'agir des individus, au contraire, semblent les mettre sous la pression du toujours plus et la menace de perdre leur emploi, ainsi que dans la situation de victimes de harcèlement moral et en quête de reconnaissance. Ainsi, « si elles allègent la pénibilité physique, elles accroissent la pression psychique » (*ibid.* p. 225).

En résumé, du management rationnel au management évolutionniste, « l'individualisme organisationnel égoïste continue de croître, tandis que la solidarité interinstitutionnelle continue de diminuer » (Mato *et al.*, 2001, p. 29). Ainsi, la dynamique de la hausse des risques psychosociaux est certes, mais la perte de crédibilité institutionnelle *des entreprises du marché* peut être aussi menacée dans un moment de changement d'époque, où les consommateurs ont tendance à être plus exigeant.

#### 4.4.2. La dynamique des ressources psychosociales et de crédibilité institutionnelle se trouve associée à un cadre institutionnel complexe

Influencé par une *vision holistique du monde*, le **cadre institutionnel complexe** assume l'image de *l'entreprise comme un système* (facilitateur de changement et de développement, y compris de développement du métier) et la conception de *l'homme comme ressource* et du *travail comme institution*. Ces croyances forment la base du paradigme culturel *du travail bien fait* qui se matérialise dans le **modèle « contextuel » de management**. Partant du « contenu de la culture d'activité collective », nous proposons qu'un modèle de management de la santé au travail doive se baser sur les *prémisses* associées aux *suppositions du paradigme du travail bien fait* suivantes :

- 
- **Suppositions sur la nature de la réalité et de la vérité.** *Le travail et l'entreprise sont des réalités complexes et construites socialement.* Dans l'approche de l'affectivité institutionnelle la « santé organisationnelle » (Cooper & Williams, 1994) est liée à l'« innovation institutionnelle » (changement dans les règles du jeu) (Mato *et al.*, 2001) nécessaire au développement durable et au « développement du métier » (Clot, 2008). Dans cette perspective, la mission d'une entreprise est associée à l'interprétation et à la gestion de la complexité, car les problèmes et les défis pour concilier « prendre soin du travail » (*ibid.*) et développement organisationnel sont nécessairement complexes. La communauté des acteurs qui la composent doit donc être socialisée de façon participative pour favoriser l'apprentissage de la réalité, à travers la pensée systémique, ce qui permet d'accéder au monde des interactions, des échanges de savoirs, d'appropriation de valeurs, de réélaboration de règles, des négociations, de création, de développement de compétences, etc. (Sansaulieu, 1997). L'entreprise et le travail sont des réalités construites socialement (Lhuilier, 2014). Dans ce sens, ces deux dimensions dépendent des perceptions, des décisions et des actions des acteurs qui les construisent. Évidemment, leur changement se réalise aussi socialement, par les acteurs qui intègrent les collectifs professionnels et par les acteurs sociaux externes à l'entreprise. Dans ce processus les contradictions sont fréquentes (Enriquez, 1991, Gaulejac, 2005).
- **Supposition sur la nature des relations humaines.** *La conciliation entre performance et bien-être émerge du travail bien fait qui dépend des espaces de discussion.* Certes, les paradoxes organisationnels sont fréquents et ils contribuent au décalage entre travail prescrit et travail réel. Mais la « réélaboration de règles » (Caroly, 2010) pour construire un pont pour pallier ce décalage ne peut être entièrement contrôlée ou complètement laissée au hasard. Dans ce sens, le rôle des managers est celui de créer des « espaces de discussion » (Detchessahar, 2009), à tous les niveaux hiérarchiques (Conjard, Journoud, 2012 ; Pezé, Journoud, 2012), afin que les acteurs (internes et externes à l'organisation) négocient leurs intérêts et leurs engagements associés à des finalités de

conciliation entre efficacité organisationnelle et bien-être des travailleurs, ce qui nécessite des changements institutionnels. En effet, la satisfaction des besoins de l'entreprise et la satisfaction des besoins des individus impliquent des pratiques éthiques-politiques et cela passe par les espaces de discussion, lieux de civisme et de démocratie.

- **Supposition sur la nature du temps et de l'espace.** « *Les éléments culturels de référence qui façonnent les modèles mentaux des individus et influencent leurs méthodes d'observation et d'action sont des éléments associés au temps historique et le contexte social dans lesquels ils ont été socialisés* » (Schein, 2009). Dans ce sens, le temps nécessaire aux acteurs pour s'engager dans des espaces de discussion est associé à l'espace social (confiance envers la hiérarchie et envers les pairs) et le contexte matériel (conditions de travail) présents dans les collectifs de travail.
- **Supposition sur l'être humain.** *La plus grande force d'une entreprise sont les talents des sujets complexes qui la composent.* Les êtres humains ne sont pas des ressources ou du capital, ils sont des citoyens, avec des valeurs, des intérêts, des aspirations et des talents, capables d'imaginer et de créer au-delà de leurs expériences et connaissances antérieures. Les managers doivent développer leur propre talent pour gérer les talents.
- **Suppositions sur les questions d'adaptation externe associées aux suppositions sur la gestion d'intégration interne.** *Complexes, les systèmes sociotechniques sont contradictoires et associés à d'autres systèmes.* Nous voyons dans les enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise et dans les exigences sociétales, une tendance à la création d'espaces de discussion pour permettre aux acteurs d'apprendre à penser selon « les règles méthodologiques de la dialectique » (Mato *et al.*, 2001). Cela veut dire que si l'environnement (interne ou externe) change, les entreprises qui contribuent à son développement changent avec lui. Si l'organisation innove, le contexte dans lequel elle opère change avec elle. Les dynamiques changeantes reflètent certes les conflits des valeurs, des intérêts, des aspirations et des engagements différents des acteurs internes et externes. Mais c'est dans ce scénario de contradictions que nous percevons une *brèche* pour la prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers. Dans ce sens, si d'un côté, une partie de l'économie productive est accusée d'engendrer une énorme destructivité présidée par la société du capital, il existe, d'un autre côté, la recherche de plusieurs entreprises pour le développement durable dans la logique d'une vision des systèmes complexes (Silva, Cheaz & Calderon, 2001). En France, les travaux de la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010) et ceux portés par l'enquête SORG (Detchessahar, 2011) révèlent la quête de développement de collectifs de travail par l'encadrement.
- **La cohérence institutionnelle autour du travail bien fait implique l'existence d'un modèle institutionnel de management – par discussion.** Nous défendons l'idée que l'émergence de l'affectivité institutionnelle active dépend d'une syntonie entre une *cohérence institutionnelle* et une *cohérence managériale*. La

première est donnée par un *projet institutionnel – de prévention des RPS*. Il s'agit d'un projet de planification qui articule l'ensemble des « règles du jeu », négociées avec les acteurs sociaux (internes et externes), selon lesquelles l'entreprise construit son identité et développe ses interventions pour concilier efficacité organisationnelle et bien-être des travailleurs. La gestion consistante de ce projet institutionnel dépend d'un *modèle institutionnel de management – par discussion*. Ledit modèle doit articuler des espaces de discussion semi-structurés, autour de trois moments spécifiques : un moment pour penser ensemble, un moment pour décider ensemble et un moment pour agir ensemble – construits et appropriés collectivement pour les managers et négociés avec les autres acteurs sociaux de l'entreprise.

En gros, c'est le modèle *contextuel*, portant les rapports *culture-travail-santé*, qui privilégie un effort transdisciplinaire, qui considère les références d'une culture d'activité collective et la diversité des acteurs organisationnels, qui cherche une gestion plus humaine des ressources et à redonner du sens à l'action, qui assume l'entreprise et le travail comme des réalités symboliques construites socialement. Intégrés, *cadre institutionnel complexe, culture d'activité collective* et *management contextuel* révèlent l'existence d'une affectivité institutionnelle active dans une entreprise. **Nous proposons que cette situation active révèle le privilège les « règles (du jeu) de la santé au travail » sur les « règles (du jeu) des risques psychosociaux »** : « l'holisme sur le réductionnisme ; le constructivisme (critique) sur l'objectivisme ; la démocratie participative sur la représentative ; l'autorité de l'argument sur l'argument de l'autorité ; le travail d'équipe sur le travail individuel ; les décisions collectives sur les décisions individuelles ; l'action en réseaux sur l'action hiérarchique, les fins sur les moyens et le développement *de* sur le développement *en* » (Mato *et al.*, 2001, p. 33) ; le prendre soin du travail sur le prendre soin de l'individu (Clot, 2008). Selon les auteurs, la première est une « *règle éthique* » capable de soutenir la durabilité de l'humanité et de la planète, étant donc centrée sur le développement humain et social. La deuxième est une « *règle utilitariste* » qui implique le maximum d'exploitation des ressources naturelles disponibles en différents endroits, sans aucune préoccupation du développement humain et social, ni de ses conséquences à long terme.

**Limitations du modèle contextuel de management.** Tout d'abord, tous les acteurs culturellement adeptes des cadres institutionnels mécanique ou économique vont offrir une forte résistance à la mise en place du modèle contextuel, parce que ses règles du jeu sont opposées aux prémisses des modèles rationnel et évolutionniste. Aussi, parce que des valeurs de solidarité et d'égalité sociale qui correspondent à ce modèle n'intéressent pas ceux qui partagent une vision du monde comme un marché « sans sociétés ni citoyens » (Mato *et al.*, 2001). Puis, nous nous accordons avec les auteurs pour dire que « la majorité des indifférents aux questions éthique et politiques associées au développement vont préférer ne pas s'impliquer avec un modèle plutôt que de se compromettre de façon explicite avec ces questions ». En effet, « tous ceux qui incluent l'usage et l'abus de pouvoir parmi leurs

pratiques et leurs aspirations ne seront pas en faveur d'un modèle de partage du pouvoir, dans lequel la gestion est décentralisée, les interventions sont négociées et les contradictions reconnues pour être surmontées » (*ibid*, p. 33).

Tableau 0-1. Dynamiques de risques psychosociaux et ressources psychosociales dans le continuum de l'affectivité institutionnelle

Situation de l' <u>affectivité</u> institutionnelle selon les types de <u>cadres</u> institutionnels		LIGNE DU MANAGEMENT		
		AI PASSIVE		AI ACTIVE
		CADRE MÉCANIQUE	CADRE ÉCONOMIQUE	CADRE COMPLEXE
Variables d' <u>analyse</u> de l'AI	Culture d'activité collective CAC	Tendance à une culture rationnelle et bureaucratique <i>Paradigme du travail empêché</i>	Tendance à une culture d'innovation <i>Paradigme du travail par demande</i>	Tendance à une culture d'activité collective <i>Paradigme du travail bien fait</i>
	Modèle institutionnel management <u>par discussion</u> MIM	Tendance aux modèles personnels de management	Tendance aux modèles personnels de management, surtout autocratique et transactionnel	Tendance au modèle Institutionnel de management par la discussion
	Bien-être psychologique au travail BEPT	Tendance à un fort déséquilibre entre efficacité organisationnelle et BEPT : Probablement plus bas pour les ouvriers plus haut pour le <i>staff</i>	Tendance à un <u>déséquilibre</u> moyens entre efficacité organisationnelle et BEPT : Probablement plus bas pour les ouvriers et agents de maîtrises et plus haut pour le <i>staff</i>	Tendance à un niveau <u>équilibré</u> entre efficacité organisationnelle de BEPT entre les ouvriers et les cadres de tous les niveaux hiérarchiques
RÉSULTATS POSSIBLES		<b>AI PASSIVE (-)</b> : tendances aux risques psychosociaux <b>AI ACTIVE (+)</b> : tendances à qualité de vie au travail <b>UNE AI RELATIVE</b> reflèterait plutôt le conflit entre les valeurs qui correspondent à ces différents types de cadre institutionnels. Elle reflète également des cas de bien-être associés à l'utilisation de modèles personnels de management		

Le **continuum d'affectivité institutionnelle** (Tableau 0-1) a pour visée de clarifier les références de dynamiques des risques psychosociaux et de ressources psychosociales plutôt que d'établir une échelle chiffrée avec des scores clairement définis. Par l'expression « ligne de management », nous entendons que l'entreprise tient



une forte possibilité de développer la *capacité institutionnelle* et donc de construire et institutionnaliser un *modèle institutionnel de management contextuel*. En effet, les structures de fonctionnement qui résultent de la multiplicité de combinaisons possibles entre les différentes instances qui caractérisent chaque type de cadre institutionnel pourraient représenter une échelle de définition de l'affectivité institutionnelle qui va d'une situation passive ou faible (une structure de fonctionnement d'entreprise incompatible avec des références du cadre institutionnel complexe) à active ou forte (plutôt convergente avec des références de fonctionnement d'un cadre institutionnel complexe). Dans cette approche, la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise, en relation à une autre, va donc varier selon sa *capacité institutionnelle* de conjuguer efficience organisationnelle et bien-être au travail.

En définitive, dans l'approche de l'affectivité institutionnelle, le **changement institutionnel** visant la prévention implique des transformations dans l'ensemble des « règles du jeu » d'une entreprise. Une **affectivité institutionnelle active** implique donc la construction d'un **projet institutionnel** basé sur une **culture d'activité collective**, participant à la construction d'un climat organisationnel « vivant » et donc favorable à la conciliation efficacité-santé. La **capacité institutionnelle** est associée à l'habileté conceptuelle, méthodologique et culturelle des acteurs pour désapprendre les règles des risques psychosociaux et pour apprendre, améliorer et créer les règles des ressources psychosociales. Elle résulte donc de la construction et de la pratique d'un **modèle institutionnel de management contextuel**, concernant l'institutionnalisation d'espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques. La **crédibilité institutionnelle** se réfère à la durée (légitimité, crédibilité et pertinence) d'un **cadre institutionnel complexe** dans le temps et pas la simple existence physique ou la survivance matérielle d'une entreprise.

Lorsque nous parlons d'**affectivité institutionnelle passive** nous nous référons à la perte du terme des « règles du jeu » du projet institutionnel des entreprises face à la société et aux acteurs de son environnement (interne et externe), en particulier, en ce qui concerne le manque ou la perte drastique de ressources psychosociales capables de protéger le travail, d'en prendre soin. Par conséquent, cette situation passive de l'affectivité institutionnelle peut aboutir à la perte de légitimité, de crédibilité et de reconnaissance de l'entreprise au sein du marché. Donc une perte de support politique, institutionnel et financier.

Il nous semble qu'une **affectivité institutionnelle relative** se rattache plutôt à une entreprise dans laquelle certaines unités de service démontrent des comportements associés aux cadres institutionnels mécanique ou économique, en même temps que d'autres unités présentent des comportements associés aux références d'un cadre institutionnel complexe.

Ainsi, **nous défendons la thèse que les efforts vers la prévention de la santé au travail doivent considérer l'invitation à rompre avec les règles des risques psychosociaux qui ont été créés par les cadres institutionnels mécanique et économique. En effet,**

**cette invitation signifie le choix de construire les règles des ressources psychosociales inhérentes au cadre institutionnel complexe. Ce choix génère plusieurs implications d'ordre éthique et de nature politique, parce qu'elle représente l'enjeu pour les encadrants de s'engager dans la construction d'une culture d'activité collective. Cela implique une prise de décision de créer et d'institutionnaliser un modèle institutionnel de management contextuel pour viabiliser une affectivité institutionnelle active et donc pour concilier performances et bien-être au travail.**

## **4.5. Conclusion : le cadre institutionnel complexe porteur des possibilités d'une entreprise plus humaine des ressources**

Jamais le monde du travail n'a été si vulnérable qu'aujourd'hui. L'exposition de la main d'œuvre aux risques psychosociaux est un problème social grave. Lorsque quelques individus sont vulnérables aux risques, c'est un problème particulier ; quand une grande population est vulnérable à l'échelle mondiale, l'humanité a un problème social global. Les résultats de récentes recherches de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) indiquent l'importance du thème et la nécessité d'augmenter la capacité de faire face à la question des risques dans les entreprises. Notamment, notre manière de définir ce problème se dirige vers les aspects de l'affectation et de l'interdépendance mutuelle entre la transformation de l'individu et celle du changement institutionnel. Notre réflexion porte donc sur l'analyse de la connexion entre l'influence du cadre institutionnel sur le bien-être au travail et le rôle de l'affectivité institutionnelle dans ce processus.

Ironiquement, le fait que la hausse des risques psychosociaux soit un problème créé, principalement, par l'encadrement, s'avère à la fois une mauvaise et une bonne nouvelle. C'est une mauvaise nouvelle car ses acteurs sociaux s'avèrent intelligents mais non avisés : leur intelligence se mesure au développement technologique et leur peu de sagesse se révèle dans le manque de reconnaissance du travail bien fait qui est à la base de la combinaison entre efficacité organisationnelle et bien-être des travailleurs. C'est une bonne nouvelle car si la vulnérabilité de la main d'œuvre émerge, en grande partie, des mauvaises pratiques managériales, les managers pourront transformer collectivement cette réalité, en institutionnalisant des espaces de discussion, contribuant ainsi au bonheur au travail et assurant un avenir plus durable pour l'entreprise. Cependant, il est plus facile de parler que de faire. Les contradictions et les conflits d'intérêts générés par un changement d'époque créent des cadres institutionnels différents, dont des conséquences (positives ou négatives) sont vécues tant à court qu'à long terme. Le travail empêché, l'absence des managers de proximité au sein de leurs équipes et la programmation culturelle pour la divinisation de l'individualisme limitent de manière alarmante la

possibilité d'émergence de l'activité collective pour réélaborer des règles, pour innover et pour négocier une vie au travail plus heureuse et rentable, que ce soit pour l'individu ou pour l'entreprise.

Cette première partie (théorique) de la thèse a partagé plusieurs éléments de référence pour induire une réflexion sur le rôle des valeurs et pratiques éthiques-politiques, en déduisant ses implications pour la praxéologie du management de la santé au travail et en proposant les concepts de base associés à la gestion de l'affectivité institutionnelle. Cette proposition ne partage pas de formules précises ni de recettes fixes. Il appartient aux managers de reconstruire cette réflexion, avec la participation des sujets complexes de leurs organisations et avec la contribution des acteurs de la santé hors de l'entreprise. De cette réflexion, nous espérons qu'un projet institutionnel puisse émerger vers la construction d'une cohérence organisationnelle tirée d'une nouvelle compréhension de l'entreprise. Cette nouvelle cohérence devrait inspirer un effort en vue de la construction collective d'une nouvelle cohérence de management vers la santé mentale au travail.

Nous espérons avec cette initiative appuyer des efforts pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle et nous proposons le *cadre institutionnel complexe* comme une référence que nous ne pouvons pas nous abstenir de chercher en tant que paramètre de réflexion analytique d'une entreprise bénéfique.

# **PARTIE II : MÉTHODOLOGIE DE L'APPRÉHENSION DE L'AFFECTIVITÉ INSTITUTIONNELLE**

Chapitre 5 : Cadre conceptuel de la recherche de l'Affectivité  
Institutionnelle

Chapitre 6 : Cadre méthodologique

# **Chapitre 5 - Cadre conceptuel de la recherche de l'affectivité institutionnelle**

Cette recherche a pour but d'investiguer la pertinence de l'affectivité institutionnelle pour expliquer les rapports entre culture organisationnelle et santé au travail. Ce chapitre tente donc de faire le point sur la façon dont nous avons construit notre démarche de recherche scientifique.

Le développement de cette thèse s'est fait en spirale. Nous sommes partis d'un questionnement sur le rôle joué par l'entreprise dans les rapports travail-santé (chapitre 1), puis nous sommes déployés vers un effort d'enrichissement du concept de culture organisationnelle d'Edgar Schein (2001, 2009) (chapitre deux). Il s'agit d'une tentative de contribuer à des apports de connaissances, en proposant l'approche de l'affectivité institutionnelle (chapitre trois). Pour rendre cette proposition observable et falsifiable, nous avons construit un modèle d'analyse, à partir de la notion de cadre institutionnel (chapitre quatre).

Ainsi, l'enjeu de la pensée épistémologique et méthodologique est d'améliorer la rigueur et la cohérence du projet de recherche. En ce sens, le but de la réflexion épistémologique qui est inhérente à notre travail est d'assurer sa qualité dès sa démarche. Nous désirons que nos propositions puissent être bénéfiques à la communauté scientifique et aux praticiens en gestion des ressources humaines. Pour cela, nous faisons des efforts significatifs afin que notre cadre conceptuel et notre cadre méthodologique augmentent la crédibilité des connaissances portées par l'approche de l'affectivité institutionnelle. Dans la suite nous faisons donc un rappel des grandes lignes conceptuelles de l'affectivité institutionnelle.

## **5.1. Faire le point sur la démarche de l'affectivité institutionnelle**

Nous rappelons dans cette section les grandes lignes de la recherche (5.1.1). Ensuite, le positionnement épistémologique (5.1.2) et la problématique (5.1.3) ; puis le modèle d'analyse (5.1.4) et les indicateurs (5.1.5) ; enfin, les liens entre construction et constatation (5.1.6) et les contributions aux connaissances (5.1.7).

### **5.1.1. Axes de recherche de l'affectivité institutionnelle**

Construire un modèle d'analyse pour investiguer l'opérationnalité de l'affectivité institutionnelle revient d'abord à établir une relation entre la culture organisationnelle et

l'action de management dans la construction de collectifs de travail. Ces rapports nous permettront de mieux saisir les composantes des processus organisationnels qui ont un rôle déterminant pour l'individu dans sa capacité à exercer plus ou moins un certain contrôle sur son équilibre de santé. De cette articulation théorique ont découlé nos hypothèses concernant le rôle de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être. Selon nous, ces rapports peuvent être dynamisés par différents types de cadres institutionnels.

Bien que la culture et le management gardent des liens très étroits, ils ne doivent pas être confondus (Schein, 2009). La culture organisationnelle représente les constituantes idéologiques, symboliques et comportementales partagées. L'action de management représente la variable critique définissant l'organisation du travail, le mode de fonctionnement des collectifs de travail et donc les instruments matériels et subjectifs perçus par les travailleurs et qui impactent l'atteinte (ou non) de leur besoin et de leurs intérêts au travail (*ibid.*). Nos ressources d'intégration théorique s'appuient donc sur le constat que le modèle de management influence et est influencé par la culture organisationnelle. D'abord, l'action des encadrants peut produire souffrance psychique, stress et mal-être (Detchessahar, 2007 ; Gaulejac, 2005 ; Richard, 2012). Ainsi, la culture façonnerait le modèle de management (Peterson & Wilson, 2002) ou les conditions de l'organisation du travail qui ont été associées aux problèmes de santé mentale (Dextras-Gauthier *et al.*, 2012 ; Dextras-Gauthier, 2014).

Par exemple, de la même manière que les valeurs d'une certaine société (Taras *et al.*, 2010) ou d'un certain pays (Hofsted, 1994) influencent les résultats organisationnels, les valeurs, normes et croyances inscrites dans la culture d'une entreprise donnée influencent la façon dont les encadrants vont gérer leurs équipes et leurs conditions de travail (Enriquez, 1991 ; Schein, 2009). Dans le même sens, plusieurs recherches soutiennent que la culture organisationnelle influence (i) la stratégie d'entreprise (Kanungo, 2006) ; (ii) les pratiques des managers (House *et al.*, 2002) ; (iii) les interprétations des exigences de connaissances (Daft et Weick, 1984) ; (iv) les structures de participation au profit (Kanungo et Medonca, 1994) ; (v) l'engagement dans la gestion de la qualité (Kanungo et Medonca, 1994) ; (vi) la gestion des ressources humaines (Ayun et coll., 2000), etc. D'autres études contribuent à renforcer les prémisses des liens entre culture et organisation du travail : des pratiques de gestion de ressources humaines et de climat organisationnel font la médiation entre la culture organisationnelle et la productivité (Thompson & Luthans, 1990) ; les cultures organisationnelles donnant la préférence au travail d'équipe se traduisent le plus souvent par une plus grande satisfaction des individus (Rousseau, 1989).

La construction du modèle de rationalité repose donc sur le postulat que **la définition de la notion de l'affectivité institutionnelle devient capable de démontrer que la culture organisationnelle joue indirectement sur le bien-être psychologique au travail par son influence sur le management.** Dans cette approche, la santé mentale au travail est un phénomène multidimensionnel (chapitre un). En effet, il y a autant de facteurs explicatifs au niveau micro, méso et macro de l'entreprise, il faut donc s'attarder sur les trois si nous voulons avoir le portrait le plus large possible des problèmes de santé

mentale au travail ou si nous souhaitons essayer de diminuer et, pourquoi pas, d'enrayer complètement ce problème. **La rationalité du cadre institutionnel soutient donc qu'en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'activité d'encadrement, il est possible d'examiner comment la culture influence la façon dont les managers établissent des conditions de l'organisation du travail et comment leurs pratiques sont subjectivement vécues par les travailleurs.** Par conséquent, analysant ces liens, nous pouvons identifier quel cadre institutionnel est le plus favorable à l'émergence d'une situation active de l'affectivité institutionnelle ou, au contraire, quel cadre peut l'empêcher de se développer.

### **La culture organisationnelle et la santé au travail**

Selon Schein (2001, 2009), les *suppositions de base* représentent l'essence même de la culture et leur identification implique de croiser les *valeurs* avec les *artefacts* d'une entreprise. Dans ce sens, les valeurs partagées peuvent révéler différentes structures organisationnelles qui se forment à travers la diversité de connexions établies entre plusieurs instances de l'entreprise (institutionnelle, organisationnelle, collective, etc.) (Enriquez, 1976, 1991, 1983). Cet auteur a montré les différences existant entre quatre types d'organisation : « charismatique », « bureaucratique », « technocratique », « coopérative » auxquelles nous pouvons ajouter les structures en réseau (Ferguson, 1980). Bien qu'il existe de nombreuses typologies de cultures organisationnelles fondées sur les valeurs organisationnelles (K. Cameron & Freeman, 1991 ; Deal & Kennedy, 1982 ; Goffee & Jones, 1998 ; Quinn & Rohrbaugh, 1983), le *Competing Value Framework* (CVF) développé par Quinn & Rohrbaugh (1983) semble être la plus reprise dans les recherches qui considèrent l'impact de la culture organisationnelle sur le comportement organisationnel (Gifford *et al.*, 2002 ; Goodman *et al.*, 2001 ; Hartnell *et al.*, 2011 ; Lund, 2003 ; Naor *et al.*, 2008). Comme Enriquez (1976, 1991, 1983), Quinn & Rohrbaugh (1983) proposent quatre types de culture qui sont utiles pour définir les critères de rationalité du modèle d'analyse de l'affectivité institutionnelle : « culture développementale », « culture bureaucratique », « culture rationnelle » et « culture groupale », que nous avons enrichies avec la « culture d'activité collective ». Selon les auteurs, chaque type de culture va influencer indistinctement les attitudes et les comportements des salariés ainsi que le mode de l'organisation du travail.

Il est important de noter des résultats de recherches qui montrent des associations positives entre culture organisationnelle du type groupal et santé au travail (Cameron & Quinn, 1998 ; Dextras-Gauthier, 2014 ; Goodman *et al.*, 2001 ; Lund, 2003 ; Quinn & Spreitzer, 1991 ; Zammuto & Krakower, 1991). Nous avons trouvé des associations positives entre un niveau plus faible d'épuisement émotionnel et la culture groupale et développementale, ainsi que des associations entre culture rationnelle et un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel, tandis que la culture hiérarchique ne présenterait pas d'effet (Marchand *et al.*, 2013). La culture groupale est aussi associée négativement à l'épuisement professionnel tandis que la culture rationnelle y est associée de façon positive (Bolat *et al.*, 2011 ; Dextras-Gautier, 2014 ; Schulz *et al.*, 1995). Néanmoins, la culture hiérarchique et développementale sont contradictoires. Selon Bolat *et al.* (2011)

la culture développementale est associée à un niveau plus élevé d'épuisement professionnel tandis que la culture hiérarchique est associée à un niveau plus faible.

### **Le collectif de travail et l'espace de discussion**

Le collectif de travail cherche à trouver les façons de réaliser un travail bien fait en relation aux phénomènes inattendus du travail réel, par rapport aux risques associés aux nécessaires écarts vis-à-vis des prescriptions. Les espaces de discussion au sein des collectifs se configurent comme des situations collectives qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de l'activité et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Dans ces espaces, les interactions sur le travail se développent suivant des règles coconstruites avec les parties prenantes. Inscrits dans l'organisation du travail, ces espaces s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à créer des propositions concrètes d'amélioration sur la façon de travailler, accompagnées de décisions réalistes. Conjard & Journoud, (2012) ont défini sept niveaux d'espace de discussion qui présentent différentes caractéristiques : espace de discussion vertical, horizontal ou transverse. Aussi, plusieurs types d'acteurs participent de sa construction : direction et encadrement, manager et son équipe, collectif de travail, partenaires sociaux, tiers externe, etc. D'ailleurs, au sein de ces espaces plusieurs modalités d'activités peuvent être établies : négociation stratégique, traduction, régulation conjointe, régulation autonome, conception de projets, concertation, expérimentation, parmi d'autres.

### **L'activité d'encadrement et le fonctionnement des collectifs de travail**

La recherche de la littérature nous a permis de définir certains critères de rationalité de l'action d'encadrement dans la construction de collectifs de travail utiles au modèle d'analyse de l'affectivité institutionnelle : l'action des cadres dans l'animation d'espaces de discussion (Conjard & Journoud, 2012 ; Detchessahar, 2009, 2011 ; Pezé & Journoud, 2012 ; Richard, 2012). Cela implique des compétences capables d'influencer le développement des liens de confiance au sein de leurs équipes (Neveu, 2004). Ces facteurs constituent, en l'occurrence, des composants de la notion « modèle contextuel de management » et ils définissent aussi les critères de rationalité du modèle d'analyse de l'affectivité institutionnelle, car ils définissent les conditions dans lesquelles l'action des encadrants sera considérée comme rationnelle.

La compétence managériale d'animer des espaces de discussion peut être perçue à travers certains critères d'analyse comme la proximité physique et fonctionnelle, ainsi que l'entendement du temps nécessaire d'engagement des individus dans ces espaces (Conjard & Journoud, 2012 ; Detchessahar, 2009, 2011 ; Richard, 2014). La confiance est un facteur particulièrement déterminant dans l'engagement des acteurs dans ces espaces de discussion (Detchessahar, 2007 ; Richard, 2012). Parmi les indicateurs contribuant au modèle d'analyse de l'affectivité institutionnelle, nous nous centrons donc sur les pratiques des dirigeants (compétence perçue, ouverture et honnêteté, considération, fiabilité, identification) et des managers de proximité (communication,



stimulant la coopération, protection contre les menaces, respect, communication, bienveillance) qui sont capables d'influencer le développement des liens de confiance au sein des collectifs (Neveu, 2004). Pour le bon fonctionnement de ces espaces, les critères d'analyse de la perception de la responsabilité des encadrants d'établir des conditions générales de travail peuvent être regroupées comme suit : la conception des tâches, les demandes du travail, les relations sociales et les gratifications (Marchand *et al.*, 2006 ; Marchand *et al.*, 2005).

Ces facteurs sont des outils essentiels que les managers ont à disposition pour développer des collectifs de travail et donc pour faciliter la construction d'une culture d'activité collective. Ainsi, nous présumons que l'action de management joue un rôle dans la médiatisation du lien entre culture de l'activité collective et bien-être au travail.

### **Le cadre institutionnel : liens entre culture organisationnelle, action des encadrants et collectifs de travail**

La culture organisationnelle est considérée comme un prédicteur du modèle de management, ainsi que comme prédicteur des facteurs plus spécifiques, tels que les dimensions du bien-être psychologique au travail. Ces articulations concernent la notion de cadre institutionnel. Il faut donc préciser empiriquement les caractéristiques qu'un cadre institutionnel doit posséder pour contribuer à la prévention de la santé au travail. Cela passe par la vérification de l'action de la culture organisationnelle sur les états affectifs des individus qui peuvent se représenter par les types de cadre institutionnel comme suit :

#### *Le cadre institutionnel mécanique*

Dans ce cadre, les managers sont influencés par les prémisses d'une « vision du monde mécanique » (De Souza Silva *et al.*, 2001) qui a généré un modèle « rationaliste » (Mato *et al.*, 2001) de management, centré sur une vision de l'être humain comme « ressource » (Gaulejac, 1991 ; Mato *et al.*, 2001) : *ressources financières, ressources matérielles, ressources naturelles, ressources humaines*, etc. Il nous semble que ce cadre représente différents modèles d'organisation du travail (le *taylorisme*, la *bureaucratie*, le *foyolisme*, le *fordisme*) qui ont été influencés par les types de culture « rationnelle » et « hiérarchique » (Quinn & Rohrbaug, 1983) qui existent de nos jours. Nous comprenons que les valeurs correspondant à ce type de culture s'engendrent au sein des équipes, par la voie du *modèle rationaliste de management* qui contribue aux règles de la hausse des risques psychosociaux et donc de l'aggravation des problèmes de bien-être.

#### *Le cadre institutionnel économique*

Dans ce cadre, les managers sont influencés par les prémisses d'une « vision économique du monde » (De Souza Silva *et al.*, 2001) qui incorpore des éléments de l'ère émergente de l'« *informationalisme* » (Castells, 1996) qui a généré un modèle de

management « évolutionniste » (Mato *et al.*, 2001). Celui-ci est centré sur une vision de l'être humain comme « capital », où les individus sont pris comme « ressources ». Il nous semble que ce cadre représente différents modèles d'organisation du travail (le *toyotisme*, l'*approche sociotechnique*, le *reengineering*) qui ont été influencés par les types de culture « développementale » ou d'« innovation » (Quinn & Rohrbaug, 1983) qui existent de nos jours. Nous comprenons que les valeurs correspondant à ce type de culture s'engendrent au sein des équipes, par la voie du *modèle évolutionniste de management*, où règnent les règles de la hausse des risques psychosociaux et, par conséquent, de l'aggravation des problèmes de bien-être.

#### *Le cadre institutionnel complexe*

Dans ce cadre, les managers sont influencés par la « vision holistique du monde » (Mato *et al.*, 2001), laquelle incorpore la « métaphore du système » (Morgan, 1986) et a influencé la création d'un modèle « contextuel » de *management* (Mato *et al.*, 2001). Celui-ci est centré sur une conception du *sujet complexe*, un *citoyen avec de talents* (Gaulejac, 1991 ; Mato *et al.*, 2001). Il nous semble que ce cadre représente différents modèles d'organisation du travail (les organisations en *apprentissage*, les organisations *qualifiantes*, les *adhocraties*, les organisations *interactives* et les organisations de *l'économie solidaire*) qui ont été influencés par la « culture groupale » (Quinn & Rohrbaug, 1983). Nous préférons toujours le terme « culture d'activité collective » pour renforcer l'association entre l'action de prendre soin du travail et la prévention du bien-être. Nous comprenons que les valeurs correspondant à ce type de culture s'engendrent au sein des collectifs de travail, par ce modèle de management, où règnent les règles des ressources psychosociales et donc du bien-être et de la santé au travail.

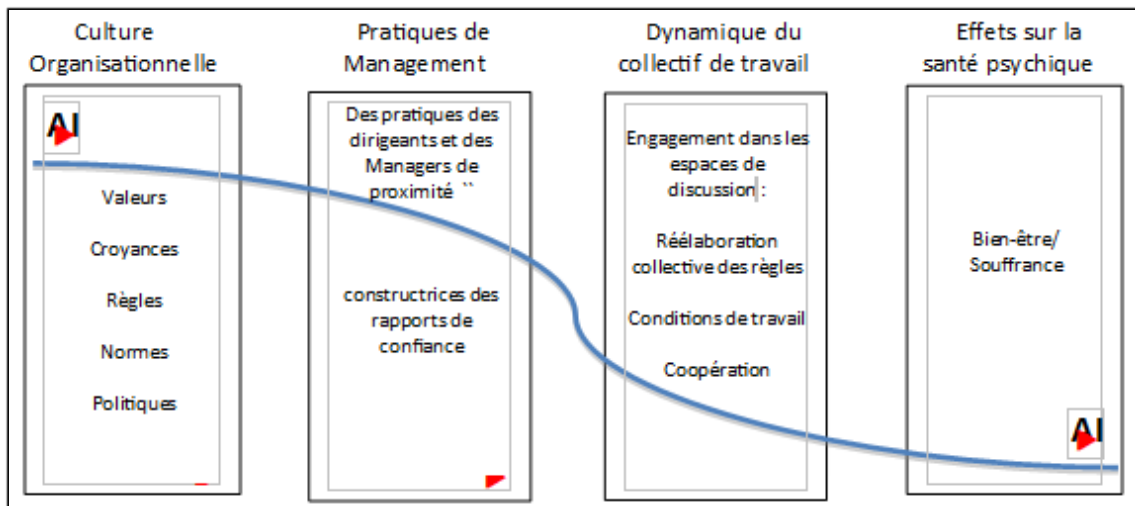
#### **Le bien-être psychologique au travail**

Nos critères d'investigation mettent en évidence des facteurs du bien-être psychologique associés au rôle de l'encadrement dans le développement des collectifs de travail et non aux caractéristiques individuelles des travailleurs. Ainsi, notre étude fait attention à la manière dont sont vécus et ressentis les rapports de l'individu avec son environnement de travail. En ce sens, l'analyse du bien-être fait attention à la manière dont l'équipe, la hiérarchie et l'entreprise sont subjectivement vécues par les travailleurs, avec les risques que ces dimensions font courir à leur équilibre émotionnel au travail et à leur performance. L'individu est responsable de la construction de son bien-être, mais celui-ci dépend de ses relations avec les autres, de la perception des comportements de réélaboration de règles résultant des engagements pris dans les espaces de discussion (Caroly, 2010 ; Clot, 2008). La santé psychique concerne les comportements, attitudes et sentiments représentés, par exemple, par les dimensions positives de bien-être psychologique au travail : l'*adéquation interpersonnelle au travail*, l'*épanouissement dans le travail*, le *sentiment de compétence au travail*, la *reconnaissance perçue au travail* et la *volonté d'engagement au travail* (Dagenais-Desmerais, 2010).

Les caractéristiques propres des travailleurs, ainsi que d'autres systèmes sociaux (famille et réseaux de sociabilité) peuvent influencer sur leurs réponses de bien-être/mal-être au travail (Sarnin *et al.*, 2002, 2003, 2006). Malgré son importance, nous n'avons pas exploré le rôle des facteurs individuels directs sur le bien-être et la santé au travail, nous nous centrons donc spécifiquement sur les articulations entre culture organisationnelle, organisation du travail et santé au travail.

Ce modèle d'analyse de l'affectivité institutionnelle intègre la notion de cadre institutionnel, une structure multiniveaux d'associations qui est traversée par plusieurs critères de construction des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail et donc de facilitation de l'émergence d'une l'affectivité institutionnelle active (Figure 5-1). Nous remarquons alors l'utilité de la notion de cadre institutionnel pour que les concepts impliqués par les hypothèses puissent être observables.

Figure 5-1. Niveaux du cadre institutionnel dans l'analyse de l'affectivité institutionnelle



### 5.1.2. Position épistémologique de la recherche

De façon synthétique, la démarche adoptée s'appuie sur les acquis du courant visant à construire des théories « ancrées » sur les faits (*Grounded Théory*, cf. Glaser & Strauss, 1966 ; Strauss & Corbin, 1990 ; Strauss, 1992 ; Demazière & Dubar, 1997), en fonction des différentes phases de la recherche. Les allers et retours entre la construction de données et la construction théorique sont favorisés et validés par un travail de réflexivité du chercheur (Barry *et al.*, 1999) au fur et à mesure de l'avancement des travaux de terrain et d'analyse. C'est au cours du processus de découverte de la théorie que sont produites les catégories conceptuelles ou leurs propriétés à partir des éléments probants. Il s'agira de repérer les processus de catégorisation en œuvre, leur origine, leurs sous-basements et leurs effets (Bowker & Star, 1999 ; Jenkis, 2000). En effet, la preuve à partir de laquelle a émergé la catégorie est utilisée en retour pour illustrer le concept,

dont le contenu est périodiquement réélaboré, selon l'évolution des objectifs relatifs à la théorie et à l'enquête.

### 5.1.3. Problématique

L'étude est née à la suite d'un premier travail, *Recherche sur l'affectivité institutionnelle*, en Master 2 au Brésil. Notre idée de reprendre la question sur les rapports entre l'individu et l'organisation est confirmée, d'abord, par la situation de la hausse des risques psychosociaux combinée avec une forte demande sociale en relation à la mise en œuvre de la qualité de vie au travail. Selon Clot (2010), la notion de qualité de vie au travail porte la vision des individus comme « sinistrés » et il faut donc la remplacer par la notion de « qualité du travail » (Clot, 2008, 2010, 2016) qui porte la vision du travailleur comme sujet social qui n'existe qu'exposé aux discordances de l'activité des autres, des siennes propres et des objets de son environnement de travail (Caroly, 2010 ; Clot, 2008). Par conséquent, pour que la réalisation d'un travail bien fait devienne une valeur fortement partagée par le plan global de la culture d'une entreprise, il faut institutionnaliser les espaces de discussion, à tous les niveaux hiérarchiques. La situation initiale se transforme alors dans le paradoxe suivant : la nécessité de la mise en place des espaces de discussion afin de minimiser et prévenir les risques, combinée avec un manque d'engagement de l'entreprise sur les rapports travail-santé. Dans sa formulation provisoire, la question de départ devient : *Pouvons-nous repenser l'entreprise comme un lieu de réalisation et de santé et pas seulement de souffrance ? Si oui, comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle est-elle susceptible de protéger ou de fragiliser la santé mentale des individus ?*

La recherche dans la littérature traitant de la culture organisationnelle nous a permis de constater que les différentes théories classiques sont particulièrement interpellées par le problème de la santé au travail, parce qu'elles se sont plus intéressées au problème de l'efficacité organisationnelle qu'à la question du travail. En ce sens, elles ne prennent pas en considération la différence entre « tâche » et « activité » telle qu'elle est expliquée par la psychologie du travail et des organisations (Leplat, 1997, 2000 ; Falzon, 2004 ; Clot, 2008). Ainsi, nous avons eu des difficultés pour comprendre l'influence de la culture organisationnelle dans les états affectifs des travailleurs (souffrance psychique/bien-être au travail). Même si récemment d'autres travaux se sont intéressés à faire avancer la réflexion sur les rapports culture-travail-santé (Dextra-Guathier, 2014 ; Peterson & Wilson, 2002), ils sont peu nombreux et insuffisants pour bien répondre à la question, car ils ne font pas la distinction tâche-activité. Néanmoins, depuis quelques années, il semble évident aux chercheurs et aux praticiens des ressources humaines que les notions d'« activité collective » (Caroly, 2010) et d'« espace de discussion » (Detchessahar, 1997, 2007b) sont au cœur de la santé des salariés et des équipes. Puis l'enquête SORG (Santé, organisation et gestion des ressources humaines) a exploré la question du rôle des encadrants de proximité dans la manière de les développer.

Ces constats incitent à considérer l'introduction de ces dimensions dans le concept de culture organisationnelle comme essentielle pour faire le lien avec la santé mentale au travail. Nous pensons dès lors que la construction de processus de prévention nécessite la mise en place de l'enrichissement du concept de culture organisationnelle et nous proposons, notamment, de le faire par l'entremise de l'affectivité institutionnelle. Cette étude doit aussi aider à dégager des pistes pour la prévention. Dans ce sens, elle cherche également à identifier le rôle joué par les encadrants dans la construction d'une culture favorable à la santé.

Par cette problématique, la question de départ se transforme en question de recherche : « **Dans quelle mesure et comment l'affectivité institutionnelle joue-t-elle un rôle dans la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé psychique au travail ?** » Le concept de « culture organisationnelle » devient ici bien plus complexe que ce qu'on a trouvé dans la littérature. Le concept classique peut constituer une impasse pour penser les actions de prévention même s'il a collaboré à la prise de conscience des effets négatifs du travail sur le bien-être et la santé des salariés. La notion d'affectivité institutionnelle peut donc être opératoire pour déterminer le rôle joué par la culture organisationnelle dans la prévention. Cette proposition devient une question de rationalité dont les critères sont influencés par les caractéristiques des rapports entre culture organisationnelle et action des encadrants dans l'organisation du travail ou, plus précisément, par la perception que les individus ont des niveaux qui composent le cadre institutionnel de l'entreprise.

La recherche de la littérature sur cette problématique fut orientée par le biais du corpus théorique ci-dessous, illustré au Tableau 5-1.

Tableau 5-1. Cadre conceptuel de l'affectivité institutionnelle

CONCEPTS CLÉS	APPORTS THÉORIQUES				Affectivité institutionnelle
<b>Affectivité</b>	<i>Philosophie</i> Concept de « conatus » (Spinoza, 1989b)	<i>Psychologie historique-culturelle</i> Vision de « sujet social » Vygotsky (1928/2014)	<i>Psychologie du travail</i> Des liens « affectivité-activité » (Clot, 2008)	<i>Psychologie Sociale</i> Notion de « souffrance éthique-politique » (Sawaia, 2002)	<i>Affectivité comme référence d'acte éthique-politique</i>
<b>Culture organisationnelle</b>	<i>Sociologie du travail</i> L'entreprise comme « institution » (Sainsaulieu, 1997)	<i>Comportement organisationnel</i> Le concept de « culture organisationnelle » (Schein, 1985, 2009)	<i>Comportement organisationnel</i> Typologie des entreprises (Cameron & Quinn, 1998)	<i>Comportement organisationnel</i> L'analyse des niveaux organisationnels et la santé au travail (Enriquez, 1992)	<i>Culture d'activité collective</i>
<b>Management</b>	<i>Changement institutionnel</i> Le rôle des encadrants dans le développement de la culture organisationnelle (Schein, 2009 ; Mato <i>et al.</i> , 2001)	<i>Gestion et santé</i> L'idéologie managériale, l'action éthique-politique et santé au travail (Gaulejac, 2005)	<i>Confiance organisationnelle</i> L'action des encadrants dans la construction des liens de confiance (Dejours, 2000 ; Neveu, 2004)	<i>Développement de collectifs de travail</i> L'action managériale de proximité dans l'animation d'espaces de discussion Detchessahar (1997)	<i>Modèle institutionnel de management contextuel</i>
<b>Santé au travail</b>	<i>Le « stress »</i> et les facteurs psychosociaux du travail (Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996)	<i>Les « risques psychosociaux »</i> et le rôle des cadres institutionnels dans la prévention (Guillemy, 2007 ; Sauter <i>et al.</i> , 1990 ; Askenazy <i>et al.</i> , 2005 ; Askenazy, 2006)	<i>La qualité de vie &amp; le bien-être au travail</i> Les « processus multiniveaux de la QVT » (Levet, 2013) dans le BEPT (Desmarais, 2010)	L'« activité collective » (Caroly, 2010) comme processus de développement du « pouvoir d'agir » (Clot, 2008)	<i>Santé au travail comme un phénomène socio-culturel</i>

**La théorie de la santé mentale au travail.** Notre démarche de l'AI s'appuie sur l'approche de la clinique de l'activité, notamment la théorie de l'« activité collective » (Caroly, 2010) qui porte le concept de « pouvoir d'agir » (Clot, 1999, 2008). Pour compléter, des variables d'autres théories ont été ajoutées : les « conditions de l'organisation du travail » portées par les théories du stress (Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996) ; les « instances organisationnelles » portées par la théorie multiniveaux du stress (Enriquez, 1991) ; l'« activité de management » dans le développement des collectifs de travail (Dejours, 2000) ; des « processus multiniveaux de la QVT » (Levet, 2013) et les « cadres institutionnels » de prévention des RPS (Guillemy, 2007 ; Sauter *et al.*, 1990 ; Askenazy *et al.*, 2005 ; Askenazy, 2006).

La **théorie de la culture organisationnelle**. Notre démarche de l'AI est soutenue également par le concept de « culture organisationnelle » (Schein, 1985, 2009), celui des « valeurs concourantes » (Quinn & Rohrbaugh, 1983) et les « niveaux d'analyse des organisations » (Enriquez, 1992). Pour compléter, nous prenons appui aussi sur la sociologie : la conception de « l'entreprise comme institution » (Sainsaulieu, 1997), la vision de « l'acteur stratégique » (Friedber & Crozier, 1977) et le rôle des « régulations collectives » (Reynaud, 1988) dans la prévention de la santé au travail.

La **théorie de l'affectivité**. La notion d'affectivité institutionnelle est basée sur les variables soutenant l'affectivité comme dimension médiatrice de pratiques éthique-politiques. Notamment, le concept de « *conatus* » (Spinoza, 1989b), la vision de « *sujet social* » (Vygotsky, 1928/2014), les rapports « activité et affectivité » (Clot, 2008), et la notion de « souffrance éthique-politique » (Sawaia, 2002).

La **théorie du management**. Pour développer l'idée du rôle du management dans la prise en compte de l'affectivité institutionnelle, nous nous appuyons sur les rapports entre « management et changement institutionnel » (Schein, 2010 ; Mato *et al.*, 2001) ; « management de proximité et espaces de discussion » (Detchessahar, 1997, 2007b) ; « management et santé au travail » (Gaulejac, 2005), ainsi que la notion de « confiance organisationnelle » (Neveu, 2004).

L'affectivité institutionnelle devient une question de rationalité pour faire le rapport entre culture organisationnelle, action de management et santé au travail. Mais cette problématique n'est encore qu'une présomption ou une spéculation hypothétique qu'il faudra soumettre à l'épreuve des faits, c'est-à-dire, la constatation. Pour y arriver, nous devons d'abord procéder à la construction du modèle d'analyse.

#### 5.1.4. Modèle et hypothèses : les critères de rationalité

Le but de cette sous-section consiste à rendre observable et falsifiable la proposition de l'affectivité institutionnelle. Nous présentons plusieurs postulats que nous cherchons à valider dans notre démarche de recherche :

- Hypothèse 1: l'instrument qui teste le modèle d'affectivité institutionnelle présente des preuves de validité dans le contexte brésilien et français.
- Hypothèse 2 : Le concept de culture organisationnelle n'est pas efficace pour favoriser la prévention de la santé psychologique au travail.
- Hypothèse 3 : La notion d'affectivité institutionnelle permet de faire les liens entre culture organisationnelle, organisation du travail et santé au travail.
- Hypothèse 4 : L'action des encadrants médiatise l'association entre la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail
- Hypothèse 5 : La prévention prend appui sur la construction de processus d'une affectivité institutionnelle active (AI+) et celle-ci est dynamisée par un cadre institutionnel complexe.

## 5.1.5. Les indicateurs

Le tableau 5-2. présente une précision d'indicateurs des variables et des sous-variables associées aux principaux concepts qui structurent nos hypothèses (divisés en trois blocs). Notre revue de la littérature et les entretiens exploratoires ont fourni ces indicateurs.

Tableau 5-2. Variables et indicateurs aux dimensions du cadre institutionnel

AXES DE RECHERCHE DE L'AI	VARIABLE	SOUS-VARIABLE	INDICATEURS
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Présomptions de base de la culture	Nature de l'être	Ressources humaines, capital humain, sujet complexe
		Nature du travail	Qualité du travail réelle, valeur budgétaire du travail prescrit
		Nature des relations de travail	Individualisme, groupe, équipe, collectif de travail
		Nature de l'espace	Symbole de hiérarchie et pouvoir, possibilité de déplacement continu, partage d'espaces de façon égale, etc.
		Nature du temps	Conception linéaire ou cyclique du temps. Direction : passé, présent, l'avenir
		Nature de la réalité et la vérité	Réalité physique, sociale et subjective : consensus, objective, subjective. Critères de vérification : tradition, religion, morale, sagesse, autre
		Nature de l'environnement externe	Position en face de l'environnement social et l'environnement écologique
		Nature de l'intégration humaine interne	Conditions générales de travail, communication, régulations : groupe, équipe ou collectif
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Activité d'encadrement	Management par confiance	Processus de fiabilité des dirigeants et des managers de proximité : compétence perçue, ouverture et honnêteté, considération, respect, communication, bienveillance, etc.
	Collectif de travail	Espaces de discussion	Réélaboration de règles, participation à la prise de décisions, coopération, conditions de travail
<b>BEPT</b>	Réponse des membres du collectif de travail à l'expérience de travail	Comportements, attitudes et sentiments qui manifestent des états affectifs (bien-être/souffrance)	Ajustement interpersonnel au travail, épanouissement dans le travail, sentiment de compétence, reconnaissance perçue et volonté d'engagement



### 5.1.6. Continuum d'analyse comparative de la situation de l'affectivité institutionnelle : les liens entre construction et constatation

Plutôt que d'établir une échelle chiffrée avec des scores clairement définis, nous avons proposé le « continuum d'affectivité institutionnelle » qui a pour visée de clarifier les références de dynamiques des risques psychosociaux et de qualité de vie au travail (chapitre 4). Par l'expression « ligne du management », nous entendons que l'entreprise a la *capacité institutionnelle* de développer un *modèle institutionnel de management – contextuel* et donc un management du bien-être au travail. En effet, dans le Tableau 4-1 (présenté au quatre), les structures de fonctionnement qui résultent de la multiplicité de combinaisons possibles entre les différentes instances que caractérise chaque type de cadre institutionnel pourrait représenter une échelle de définition de l'affectivité institutionnelle qui va d'une situation passive ou faible (une structure de fonctionnement d'entreprise incompatible avec des références du cadre institutionnel complexe) à active ou forte (plutôt convergente avec des références de fonctionnement d'un cadre institutionnel complexe). Dans cette approche, la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise, en relation à une autre, va donc varier selon les rapports entre culture, management et bien-être des individus représentés par son cadre institutionnel prédominant.

### 5.1.7. Des contributions aux connaissances

Notre travail de recherche sur l'affectivité institutionnelle croise plusieurs niveaux de connaissances (théorique, épistémologique, éthique et empirique), ayant pour désir de contribuer à savoir comment passer d'un cadre institutionnel mécanique ou d'un cadre institutionnel économique à un cadre institutionnel complexe. Effectivement, la notion de cadre institutionnel représente une structure qui reflète la nature des rapports culture-travail-santé. À partir de l'investigation des cadres institutionnels des entreprises du terrain, nous espérons donc mieux comprendre comment se réalisent ces rapports et, comme déroulement, pouvoir interpréter le rôle joué par l'affectivité institutionnelle dans l'orientation de pratiques éthique-politique dans l'environnement de travail. C'est une contribution extrêmement pertinente dans la mesure où l'association entre un cadre institutionnel complexe et une affectivité institutionnelle active est, selon nous, un enjeu central pour la santé au travail.

Cette démarche conceptuelle nous permet de présenter notre cadre méthodologique dans le chapitre suivant.



# Chapitre 6 - Cadre méthodologique

L'enjeu méthodologique de cette recherche était d'arriver à penser les rapports travail-santé à partir d'une approche multidimensionnelle. Ainsi, nous avons proposé au chapitre quatre que le cadre institutionnel nous permet de faire ce chemin et il est donc utile pour analyser la situation de l'affectivité institutionnelle. Au chapitre précédent nous avons éclairé le modèle d'analyse intégratif de recherche qui admet plonger dans la complexité des rapports travail-santé, dans ses multiples dimensions :

- La dimension *organisationnelle*, liée à la culture organisationnelle, reflète la dimension institutionnelle.
- La dimension de *management*, liée aux pratiques d'encadrement, en relation à l'agencement des ressources organisationnelles, au développement des collectifs de travail, à l'animation d'espaces de discussion et à la confiance, qui permettent d'accéder aux conditions de l'organisation du travail.
- La dimension du *collectif*, liée aux relations entre collègues et à la hiérarchie, engagement dans les espaces de discussion, développement de compétences, reconnaissance, etc.

Il y a lieu de noter que la dimension *individuelle*, liée à l'aspect objective de l'activité, ainsi qu'à ses aspects subjectifs est considérée dans ses relations avec l'activité collective. Ainsi, en étudiant la culture organisationnelle et l'action des encadrants dans le développement de collectifs de travail, il est possible de déterminer les causes des états affectifs de bien-être ou de souffrance au niveau individuel et également de bien-être collectif.

À présent nous désirons avec ce chapitre conduire une réflexion visant à spécifier notre cadre méthodologique. Dans un premier temps, nous présentons des aspects méthodologiques généraux de la démarche de recherche de l'affectivité institutionnelle (section 6.1). Dans un deuxième temps, nous présentons les terrains et méthodes de l'étude qualitative (section 6.2). Enfin, nous montrons les terrains et méthode de l'étude quantitative (section 6.3).

## 6.1. Des aspects méthodologiques généraux

Le but de cette première section est de présenter des aspects généraux de la matrice méthodologique développée pour répondre à nos questions de recherche. Dans notre étude, nous tentons de procéder au « nœud du problème » de la santé au travail (Clot, 2008), introduisant la question du « déni du conflit des critères de qualité du travail » (*ibid.* 2010, 2016) dans les rapports culture-travail-santé. Pour cela, nous définissons les objectifs de recherche suivants :

**Objectif général** : investiguer la pertinence de l'affectivité institutionnelle pour expliquer le rôle de la culture organisationnelle dans le développement de la santé au travail.

Les **objectifs spécifiques** sont :

- Développer et valider un instrument basé sur le modèle d'affectivité institutionnelle
- Établir la contribution spécifique de la culture organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail
- Identifier l'utilité de la notion d'affectivité institutionnelle liée à la santé et au concept de culture organisationnelle
- Examiner le rôle médiateur de l'action des encadrants dans la relation entre la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail
- Identifier quel cadre institutionnel est plus probable de favoriser une affectivité institutionnelle active

Développer une méthodologie ajustée aux objectifs implique de se questionner sur la délimitation du territoire, le choix du cadre d'échantillonnage et de sélectionner la technique de recueil des données la plus à même de nous permettre de collecter des informations par rapport à notre problématique (Milles & Huberman, 2003).

Nous adoptons une stratégie exploratoire (Samaja, 2005) qui nous permet de nous familiariser avec les faits inconnus (ou non compris), de concevoir de nouvelles idées, de reformuler des questions et de consolider nos propos. Il ne s'agit donc pas tant de produire des preuves permettant de vérifier une hypothèse que de découvrir ou d'élaborer de nouveaux faits observables.

Quant aux objectifs, l'étude se caractérise par une approche **descriptive** et **corrélacionnelle**. L'étude qualitative concerne l'observation, l'enregistrement et l'analyse des faits (Prodanov & Freitas, 2013). Ce type d'approche vise tout simplement à enregistrer et décrire les caractéristiques d'une population donnée ou d'un phénomène ou encore de l'établissement de relations entre variables, sans réaliser aucune interférence, comme déjà dit. En effet, pour corrélacionner, il faut avant tout décrire. Dans le cas de l'étude quantitative, l'investigation cherche à découvrir la fréquence avec laquelle un événement se produit, sa nature, ses caractéristiques, ses causes et ses relations avec d'autres faits.

Par conséquent, pour la collecte de données, nous utilisons une approche **qualitative** et **quantitative**, afin d'obtenir une compréhension et une explication plus large de notre objet d'étude. Selon Prodanov & Freitas (2013), sur le cadre de la méthode qualitative, le chercheur maintient un contact direct avec son objet d'étude et les questions sont étudiées dans l'environnement dans lequel elles apparaissent, sans aucune manipulation intentionnelle de sa part. Ainsi, le chercheur tente de mettre en valeur le point de vue de la personne interrogée. Il est possible d'utiliser plusieurs sources de données et l'approche est alors moins structurée, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de propositions fortes au début de la recherche. En effet, la préoccupation concerne le contexte et l'accent est mis sur la séquence des faits. Des ressources et techniques

statistiques sont également utilisées pour le traitement des données, en essayant de traduire en chiffres les connaissances générées par le chercheur. Nous proposons alors pour notre recherche une approche d'abord **qualitative**. Ensuite, dans le but de confronter les résultats de cette étude ou de les corroborer, nous passons à l'investigation **quantitative**.

Dans la stratégie exploratoire, le « processus de recherche » (Samaja, 2005, p. 184) est compris comme la traduction de l'investigation d'un système de matrices de données capable de reproduire le comportement de l'objet réel. Ainsi, le schéma de recherche qualitatif que nous utilisons a pour but d'identifier un système de matrices de données pour l'objet d'étude de l'affectivité institutionnelle de différentes entreprises ou « unités d'analyse » (UA). Pour cela, un échantillon spécifique de personnes est interrogé, avec des fins clairement instrumentales ou non substantielles.

Pour les moyens d'investigation de l'étude qualitative, a été utilisée **l'étude de cas**. Selon Prodanov et Freitas (2013), elle consiste à collecter et analyser des informations sur un individu, une famille, un groupe ou une communauté afin d'étudier divers aspects de leur vie, en fonction du sujet de la recherche. C'est une catégorie de recherche ayant pour but l'analyse d'une unité de forme approfondie, qu'il s'agisse d'un sujet, d'un groupe de personnes, d'une communauté. Elle permet l'utilisation simultanée de la recherche qualitative et quantitative, en pouvant se limiter à n'utiliser qu'une des deux. Les études de cas sont préférées en tant que stratégie de recherche, lorsque « comment » et « pourquoi » sont des questions imposées, ou quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements. La principale contrainte de l'étude de cas peut être sa limite par rapport à la généralisation de ses résultats. Pour que cela soit possible, des échantillons représentatifs de cas doivent être prélevés. Yin (1994) déclare que l'étude de cas ne concerne pas les généralisations statistiques, mais plutôt les « généralisations analytiques », dans lesquelles une théorie déjà développée est utilisée comme base pour comparer les résultats de l'étude de cas. Selon Westbrook (1995), Yin (1994) et Eisenhardt (1989) la valeur réelle de l'étude de cas réside dans la construction d'une théorie à partir d'observations. Certaines conditions de base sont nécessaires à sa réalisation, parmi lesquelles sévérité, objectivation, originalité et cohérence. Il y a lieu de noter que notre investigation présente en fait un dessin de « multiples cas » (Yin, 1994). Aussi les terrains ont-ils été délibérément choisis en fonction de caractéristiques pertinentes, parmi lesquelles le degré d'ouverture à la participation à la recherche est mis en évidence, car il s'agit d'une exigence inévitable en raison de la profondeur de l'étude (Samaja, 2005). Notamment, nous avons choisi d'étudier deux cas d'entreprises qui présentent des caractéristiques suivantes : taille (moyenne, avec un minimum de 180 employés), âge des entreprises (mûres), secteur (une entreprise publique et une industrie), localisation géographique (France).

Enfin, en ce qui concerne les procédures techniques de collecte de données (l'étude qualitative), nous avons utilisé celle du **type primaire**, c'est-à-dire la source de données obtenues à travers l'observation, des entretiens compréhensibles, les analyses de communication institutionnelle comme les pages Web, des documents de l'entreprise, etc. (Gil, 2008).

Le Tableau 6-1 ci-dessous propose une vue synthétique des étapes de la recherche « Affectivité institutionnelle, culture-travail-santé » qui a été réalisée pour valider la plupart de nos hypothèses et notamment notre recherche qualitative.

Pour valider nos hypothèses, une planification du travail de terrain a été faite en trois phases distinctes.

Tableau 6-1. Démarche de l'enquête  
« Affectivité institutionnelle, culture-travail-santé »

ÉTAPES DE L'ÉTUDE	ACTIVITÉS
1. Phase initiale exploratoire	Mise en place de réunions avec les représentants de l'organisation (direction et responsable DRH), afin de définir la structure adéquate à la recherche.
2. L'approche qualitative	<p>ÉTUDE 1. <i>Groupe de la santé</i> : entretiens individuels avec des professionnels de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de prise en charge des problèmes de santé au sein de l'entreprise : médecin du travail, responsables de RH, représentants du personnel au CHSCT.</p> <p>ÉTUDE 2. Entretiens individuels avec l'encadrement (cadre dirigeant, managers intermédiaires, agents de maîtrise) et des travailleurs (des agents ou des salariés).</p>
3. L'approche quantitative	Application des questionnaires aux managers de proximité et au personnel (des agents ou des salariés).

Dans la séquence, nous présentons les balises méthodologiques de l'étude qualitative et celles de l'étude quantitative.

## 6.2. Terrains et méthode de l'étude qualitative

La présente sous-section montre comment a été développée la phase de l'étude qualitative de l'enquête « Affectivité institutionnelle, culture-travail-santé ». Nous aborderons, dans un premier temps, la population de l'étude. Ensuite, nous présentons le mode de collecte de données, des instruments utilisés pour recueillir les informations, ainsi que la méthode d'analyse de données.

## 6.2.1. Terrains de recherche

Trois contextes de développement des rapports entre culture organisationnelle, travail et santé au travail ont été étudiés : une entreprise privée avec une organisation attentive aux rapports santé/travail, une entreprise publique avec une organisation récemment engagée sur ces rapports, une autre entreprise publique où ce rapport est moins géré.

Dans notre étude, nous avons convenu d'appeler « entreprise » une unité constituant en même temps une « institution » et une « organisation ». En tant qu'institution, les entreprises publiques, privées et coopératives (du type SCOOP) jouent toutes un rôle dans le développement social et identitaire. Cependant, en tant qu'organisation, elles ont des objectifs et des finalités différentes.

Une entreprise publique peut être aussi appelée entreprise d'État, c'est-à-dire une entreprise sur laquelle différentes instances de l'État (les collectivités territoriales par exemple) peuvent exercer leur autorité. Il faut noter donc qu'un service public est un service organisé par l'État ou les collectivités territoriales (commune, département et région) dans une intention d'intérêt général. En ce sens, sa finalité est la création de services qui assurent un bien-être aux individus d'une société (les organismes de sécurité sociale, les communes, la SNCF, la RATP). D'autre part, l'entreprise privée a pour finalité principale la réalisation de bénéfices, c'est-à-dire, produire et vendre un bien et/ou proposer une prestation de services. Toutefois, elle souhaite également assurer sa pérennité (Ikea, Sephora, Lidl, E. Leclerc, Quick, KFC, Free, SFR) ; elle a différents niveaux de production. La première n'a pas pour finalité la production spécifique de services marchands comme la seconde qui développe, essentiellement, une production marchande (gestion et politique des prix permettant de dégager le plus de profit possible). Il y a lieu de noter ici que sous l'impulsion des différentes réformes dans le monde du travail, les collectivités territoriales se trouvent obligées de « moderniser » leur mode de fonctionnement et d'intégrer des moyens de management issus, notamment, des entreprises privées. Selon la littérature, la finalité est de rendre le service public plus efficace (Laoukili, 2009).

Notre recherche sur le terrain « établissement public » a été faite au sein de deux collectivités territoriales situées dans deux régions françaises. Ces entreprises « constituent des institutions fondamentales de la société et un secteur important de l'économie nationale et solidaire. Elles sont les garantes de l'intérêt général et du lien social sur un territoire, de même qu'elles entraînent une activité importante dans le secteur marchand au travers d'appels d'offres et de marchés d'équipements, de biens et de services sur pratiquement tous les secteurs d'activités (construction et aménagement, équipement et installations, développement économique, éducation, santé, culture, loisirs, action sociale, insertion et formation professionnelle, etc.) » (Laoukili, 2009, p. 103).

Notre démarche de recherche a été initiée en relation directe avec la direction générale des services – DGS (les collectivités territoriales) – et avec la direction générale – DG (l'entreprise privée) – ainsi qu'avec la DRH et ratifiée par le CHSCT des deux terrains. Nous avons effectué un total de 84 entretiens compréhensifs. Notamment, 51

entretiens dans les deux terrains du secteur public. Malheureusement, les données relatives à 25 entretiens réalisés dans une des collectivités ont été perdus à la suite de problèmes informatiques. Par conséquent, nous rendons compte de la discussion des résultats d'analyse de 26 entretiens concernant une des collectivités qui ont participé.

### **Une collectivité territoriale récemment engagée dans le service de prévention des risques et gestion des crises**

Ce terrain public s'est récemment engagé dans la prévention et la santé de ses agents fait l'objet d'un suivi précis, avec une équipe de prévention des risques personnels, des agents de risques psychosociaux, un médecin du travail qui est en place, et les instances de représentation du personnel qui fonctionnent en ce sens. Cependant, selon ce qui a été convenu avec la DGS de cette entreprise, nous ne pouvons pas donner assez de précision sur le profil de cette collectivité, sinon qu'il s'agit d'une importante collectivité locale, dont la caractéristique de gestion est majoritairement conservatrice, employant près de 600 agents. Elle s'est récemment engagée dans le service de « prévention des risques et gestion de crises ». Ce service compte un médecin du travail. Tous les actes réalisés en interne sont enregistrés et les instances de représentation du personnel fonctionnent (CHSCT en particulier) et se mobilisent sur les enjeux de santé. Des professionnels paramédicaux pourront être demandés, comme par exemple psychologue et infirmier.

### **Un terrain du secteur privé qui applique les règles de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et qui s'appuie aussi sur le management de la santé - sécurité au travail (OHSAS 18001) et de l'environnement (ISO 14001).**

Le deuxième terrain est une importante filiale d'une entreprise privée qui a été créée en 1932 en Espagne. Celle-ci est composée de 1300 salariés et compte un réseau commercial de 27 agences et 3 sites de production différents, dont la conception et la fabrication de véhicules et engins spéciaux. Le terrain où nous avons réalisé l'investigation a été implanté en France depuis 1972 et fait partie d'un groupe qui compte 200 salariés répartis entre la France et l'Espagne. En fait, elle est composée d'un effectif de 80 personnes dont 60 en production et 20 aux services administratifs et techniques.

L'activité de l'entreprise s'inscrit dans la stratégie globale de la société matricielle qui a pour vocation de prévenir les risques en matière d'incendie : moyens de prévention, formation des usagers et moyens d'intervention rapide. Elle entend fournir des produits de haut niveau de performance dans un cadre respectueux de l'humain et de l'environnement avec une performance économique en appliquant les règles de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) pour satisfaire les attentes de ses clients. Cette organisation s'appuie aussi sur le management de la qualité (ISO 9001), la santé - sécurité au travail (OHSAS 18001) et de l'environnement (ISO 14001). En matière de santé et sécurité au travail, le personnel est donc impliqué et consulté à travers le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Lorsque les services de médecine du travail avaient leur bureau dans les locaux de l'AIRM, les salariés pouvaient



se rendre à des séances d'ostéopathie et de sophrologie gratuites. Mais depuis le déménagement sur un autre site, ces services ont été abandonnés. Actuellement, l'effort est fait sur l'adaptation des différents postes de travail en fonction de la pénibilité : tapis anti-fatigue pour les postes à station prolongée, tables élévatrices fixes et mobiles, robots divers qui évitent les manipulations entraînant des contorsions (emballage et soudure), installation d'un système de refroidissement dans l'atelier utilisé durant les mois de forte chaleur, chaises de bureau ergonomiques.

Selon les mots du directeur de l'entreprise : « S'y ajoute notre volonté de maintenir l'humain au centre de nos préoccupations et d'entretenir une relation forte et bénéfique avec nos clients et parties prenantes. Pour cela, nous la complétons par une démarche RSE (ISO 26000) visant à assurer les exigences en termes de réglementation, d'exigences client, de respect de l'humain, de l'environnement et des enjeux sociétaux. Nous entendons offrir à nos clients des solutions qui prennent en compte l'ensemble des évolutions technologiques tout en prenant en compte de notre contribution au développement durable. »

Il s'agit donc de comparer des situations de travail différentes du point de vue des articulations entre culture-travail-santé. Les terrains constituent ainsi une sorte de cartographie des processus institutionnels et organisationnels intervenant dans la cohérence managériale et dans la conciliation bien-être et efficacité organisationnelle.

## 6.2.2. Le mode de collecte des données

Pour la phase de collecte d'informations, plusieurs techniques peuvent être utilisées par le chercheur qui lui permettent de rendre moins subjectives les données collectées (Milles & Huberman, 2003). Dans cette sous-section, nous présentons les techniques choisies pour réaliser l'étude qualitative.

Nous avons commencé par l'enquête exploratoire du terrain, à travers le **recueil des documents** internes de l'entreprise et quelques entretiens exploratoires.

Ensuite, nous avons utilisé des **entretiens compréhensifs** (Kaufmann, 2008) qui permettent aux interviewés de s'exprimer sur des thèmes concernant la recherche de façon assez large, tout en limitant l'influence et l'intervention du chercheur qui, la plupart du temps, se restreint à recueillir l'expression des acteurs. La quantité et la pluralité des acteurs rencontrés en entretiens tend à enlever une représentation proche de la réalité, même si dans le cadre d'entretiens, les individus s'expriment tant sur des descriptions réelles que sur des ressentis et des opinions particulières. Plus le chercheur arrange les sources de collecte de données et multiplie son échantillon, moins il sera dépendant de leur idée subjective (Savall et Zardet, 2004, p. 213).

Ainsi, nous travaillons sur un échantillon de convenance pertinent en relation à notre problématique. Nous avons défini deux groupes d'échantillonnage : le Groupe 1 (G.1) et le groupe 2 (G.2) – pour chaque étape de l'étude (hypothèses).

Pour le Groupe 1 (G.1), il s'agit de compter avec la participation de certains acteurs traitant de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de prise en charge

des problèmes de santé au sein de l'entreprise : la directrice des ressources humaines, le responsable de gestion du personnel, des représentants du personnel au CHSCT, des délégués syndicaux. La description détaillée des caractéristiques du cadre d'échantillonnage (entreprise privée et publique) est fournie en Tableau 6-2. Le scénario des entretiens avec ces agents était composé de 13 questions qui ont été traitées dans le but de rendre les analyses possibles.

Tableau 6-2. Démarche de l'enquête « Affectivité institutionnelle, culture-santé »

<b>Groupe 1 (G.1)</b>			
<b>Entreprise privée</b>		<b>Collectivité</b>	
Nombre	Statut par niveau hiérarchiques	Nombre	Statut par niveau hiérarchiques
1	Cadre de direction générale	1	Cadre de direction générale de service
1	Cadre de RH	1	Cadre élu
1	Membre CHSCT (agent de maîtrise)	1	Cadre DRH
2	Représentant syndical	1	Membre CHSCT (chef de service)
1	Assistante QT	1	Médecin du travail
		1	Conseiller en prévention
		1	Représentant syndical
<b>6</b>	☒☒ Total des interrogés G.1	<b>7</b>	☒ Total des interrogés G.1
<b>Groupe 2 (G.2)</b>			
<b>Entreprise privée</b>		<b>Collectivité</b>	
Nombre	Statut	Nombre	Statut
1	Direction générale	1	Direction général de service
1	Cadre de RH/Administration	1	Élu
1	Manager intermédiaire/Production	6	Managers intermédiaires/ Chefs de service
4	Agents de maîtrise/Production	5	Agents de maîtrise/Chefs d'équipe
20	Salariés/Production et administration	6	Agents
<b>27</b>	☒☒ Total des interrogés G.1	<b>19</b>	☒ Total des interrogés G.1
<b>33</b>	☒☒ Total des interrogés G.1 et G.2	<b>26</b>	☒ Total des interrogés G.1 et G.2

Le Groupe 2 (G.2) est composé des représentants de managers de tous les niveaux hiérarchiques (minimum un pour chaque niveau) et ensuite de répondants faisant partie de son équipe. Il faut être certain d'inscrire des femmes et des hommes de tous âges et si possible, avec des niveaux d'études différents. Pour l'entreprise privée, nous nous sommes assurés de retenir des répondants travaillant dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise (minimum un). Pour l'entreprise publique, il n'a pas été possible d'englober

des représentants de la totalité de la collectivité, cependant nous sommes parvenus à assurer la participation de managers de tous les niveaux hiérarchiques (minimum un pour chaque niveau).

Des entretiens compréhensifs d'une durée d'une heure environ (des salariés/agents) à une heure et demie pour des cadres ont été réalisés. En outre, nous nous sommes assurés, avant l'interview, que le participant faisait partie d'une équipe spécifique sous la responsabilité d'un manager bien identifié. Nous avons fait aussi attention à ce que l'ensemble de nos répondants évolue dans une même relation managériale depuis plus de six mois. Cette condition était indispensable parce que dans la littérature la confiance est apparue comme une condition essentielle pour la construction du collectif. Dans ce sens, l'histoire vécue, dans une certaine période de temps, est un des éléments présents dans l'initiation d'une relation de confiance et de son maintien (McKnight *et al.*, 1998). Avec l'application de ces critères, les répondants ont été choisis ou recrutés par le biais du responsable, du DRH et du dirigeant de chaque entreprise.

Tous les entretiens réalisés dans les terrains choisis ont été intégralement **enregistrés et retranscrits** en vue de l'analyse de données.

### 6.2.3. Les instruments utilisés pour recueillir les informations

Dans un premier temps, une enquête exploratoire du terrain a été réalisée. Nous avons recueilli les documents internes (bilan social, tableau de bord de l'absentéisme, comptes rendus des trois derniers CHSCT, rapport d'activité de l'entreprise, organigrammes, site Internet, rapport de la qualité, etc.).

Dans un second temps, nous réalisons des entretiens avec les acteurs du Groupe 1 (G.1) et du Groupe 2 (G.2). Sur la base du cadre conceptuel de notre modèle de recherche, nous avons créé plusieurs guides d'investigation de l'affectivité institutionnelle. Ces guides ont été utilisés selon les caractéristiques des deux groupes d'échantillonnage et ont servi de repère au cours des entretiens.

Avec le propos de rendre plus facile l'expression des éléments culturels, organisationnels et individuels, nous avons utilisé des **dessins** (Baptiste, Belisle, 1984, 1991) et des **photos**. Nous avons utilisé, notamment, la technique de **photo langage** - « appliquée au travail et relations humaines » (Bélisle, 1991). Selon Anderson & Anderson les données collectées par des ressources projectives concernent l'interaction personnalité-culture, ce qui signifie que ces données apportent les facteurs des rapports existants entre l'individu et son espace social vital. Ainsi, ils sont utilisés pour impressionner subjectivement le travail et défier les dimensions imaginaires et symboliques qui existent chez les individus. (Lujean, 2005). Harper (1989) propose qu'il soit intéressant et utile de décrire une image plus descriptive et scientifique de l'activité et de l'environnement de travail d'une façon narrative ou « réflexive ». Pour Caillé & Rey (2004), le dessin et les photos jouent quelque chose de "tiers symbolique", du point de

vue de la projection, permettant de plonger dans le vécu subjectif et imaginaire du contexte professionnel de l'interviewer. Bal et Smith (1992) ont expliqué que les photographies sont automatiquement plus « réalistes » que certains mots, dans le sens d'offrir conditions d'amener l'individu à décrire avec plus de détail sur le sujet et le contexte du thème en jeu. Alors, pendant les entretiens, nous avons demandé aux répondants : « Dessinez-moi comment vous imaginez votre entreprise et quels sont vos ressentis en relation à cette image ». Aussi, nous avons suggéré de donner un titre au dessin et le justifié. À l'impression de crayons de couleurs et de papier, ils avaient un intervalle de temps de 5 min pour réaliser la tâche. Par rapport, la technique du photolangage (Bélisle, 1991), nous avons proposé au sujet de choisir une photo pour l'entreprise, une pour son supérieur hiérarchique immédiat, une pour son équipe et une pour son activité. La personne a été ensuite invitée à s'exprimer sur le sens de cette évaluation. Il a été aussi proposé de « mettre les mots » sur son sujet, complété par les questions du guide d'entretien, en nuancant l'évaluation globale.

#### 6.2.3.1. Structuration de l'outil

Le Groupe 1 est composé par plusieurs acteurs (de la santé) de divers fonctions et niveaux hiérarchiques. Différents guides d'entretien ont été créés pour ce groupe, cependant tous portent sur trois thèmes principaux :

- Problèmes de santé. Les problématiques de santé spécifiques à l'entreprise et leur évolution.
- Acteurs de la santé. Le rôle de l'acteur dans la prise en charge de la santé. Rôle du service DRH dans la santé.
- Liens entreprise, travail et santé. Les dispositifs et procédures de prise en charge des problématiques de santé au sein de l'entreprise. Les difficultés rencontrées dans la prise en charge des problèmes de santé et les améliorations à envisager.

Le guide d'entretien utilisé pour le Groupe 2 est composé de deux parties. La première concerne les données personnelles et professionnelles, ainsi que la santé générale. La deuxième partie est composée de questions plus spécifiques, afin de nous aider à mieux saisir les liens culture-travail-santé. Ainsi, deux guides d'entretien (un pour les agents et un pour les cadres) ont été divisés selon les trois axes de recherche de l'affectivité institutionnelle :

- *Corpus A*, au niveau de la culture organisationnelle : les perceptions des acteurs sur la culture organisationnelle.
- *Corpus B*, au niveau de l'organisation du travail : la perception des acteurs sur les pratiques managériales et le mode de fonctionnement du collectif de travail.
- *Corpus C*, au niveau de l'individu : la perception du travail et des résultats de bien-être associés à l'environnement de travail.

L'analyse des entretiens des Groupes 1 et 2 les croise entre eux, ainsi qu'avec l'analyse des documents internes de l'entreprise. L'ensemble de ces analyses permet de repérer dans le discours les rapports culture-travail-santé. Il faut noter que l'importance des questions est considérée en lien avec le sens que leur donnent les interviewés. Il est donc nécessaire de rester ouvert à l'inattendu sur ce plan. Puis, les dispositifs et leur poids ne peuvent pas être définis a priori.

Ainsi, l'enquête « Affectivité institutionnelle, culture-travail-santé » permet d'étudier les effets de la culture organisationnelle saisis à travers l'organisation du travail. Notamment l'usage des instruments du système de management dans une organisation du travail favorable au bien-être et la santé au travail. Son originalité est de coupler une enquête dressée aux salariés/agents, aux cadres (de tous les niveaux hiérarchiques) et au personnel de la santé et du DRH ce qui permet d'apprendre pour tous les acteurs de l'entreprise sur ses changements institutionnels, organisationnels et managériaux. Cette enquête repose donc sur l'idée que l'influence de la culture (des changements dans le public/privé) sur la santé au travail est en partie instrumentée par des outils du « système de management ». Ils ont été regroupés en trois corpus.

#### 6.2.4. La méthode d'analyse des données

Les données d'entretiens des Groupes 1 et 2 ont été analysées au moyen du logiciel IRAMUTEQ (Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires, version 0.7), logiciel libre et *open source* développée par Pierre Ratinaud (Ratinaud & Marchand, 2012). Pour cela, les réponses des entretiens issues des questionnaires utilisés d'après les interviewés de l'Étape 1, elles ont été regroupées en trois thèmes principaux : Le Bloc A, concernant aux liens entreprise-santé. Le Bloc B, concernant aux acteurs de la santé au travail. Le Bloc C, concernant aux problématiques de santé. Par rapport les réponses des entretiens issues des questionnaires utilisés d'après les interviewés de l'Étape 2, elles ont été regroupées en trois thèmes principaux : Le Bloc A, concernant aux liens culture organisationnelle et santé au travail. Le Bloc B, concernant aux liens entre l'organisation du travail et la santé au travail. Le Bloc C, concernant les liens entre l'environnement du travail et le bien-être au travail.

Le programme utilise la structure du logiciel R ([www.r-project.org](http://www.r-project.org)) pour effectuer les calculs statistiques (Lahlou, 2012). IRAMUTEQ permet de réaliser une analyse quantitative et qualitative des données textuelles par lexicographie (fréquence et statistiques basiques), ainsi que certaines analyses telles que (Camargo & Justo, 2013).

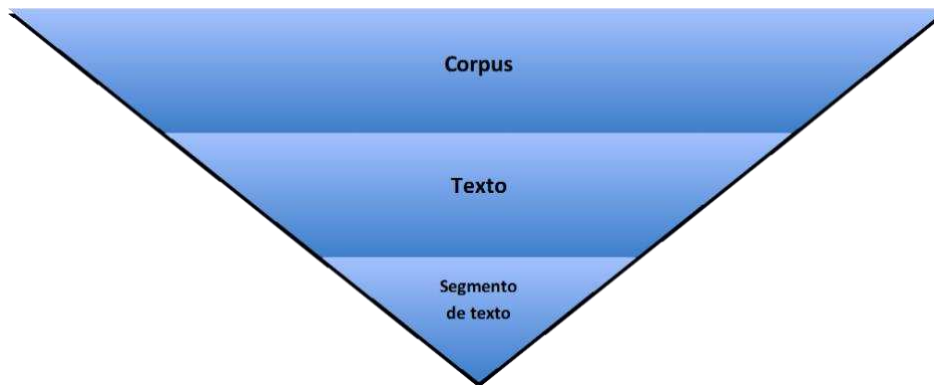
Trois dimensions peuvent être observées dans le processus d'analyse réalisé par IRAMUTEQ. La première est la notion de « corpus textuel », composée des textes à analyser. En général, un corpus regroupe des textes qui traitent du même sujet, constituant cet élément commun qui permet aux analyses d'être précises. Un corpus peut être constitué de n'importe quelle information textuelle à analyser, que ce soit une réponse à une question, une publication, un livre, etc. Dans les entretiens, chacune des questions peut être considérée comme un corpus car elles traitent du même sujet. Le corpus est fait

par le chercheur, c'est lui qui organise le matériel qui sera analysé. Parmi les trois dimensions appréhendées par IRAMUTEQ pour la réalisation de l'analyse, le corpus est le plus grand, puisqu'il couvre des textes divers. La deuxième dimension utilisée par IRAMUTEQ est appelée « texte ». C'est finalement le matériel à analyser, qui peut prendre différentes formes en fonction des objectifs et de la méthode de recherche. Dans les entretiens, la réponse de chaque participant à une question est considérée comme un texte. La jonction de plusieurs textes traitant du même thème s'appelle un corpus. Ainsi, si dix personnes répondent à une interview avec trois questions, trois corpus sont formés, chacun composé de dix textes. Les textes peuvent revêtir d'autres formes, comme les enquêtes de commentaire social, les articles de journaux et même les discours politiques. Selon l'origine, les textes peuvent n'être produits que par le participant (commentaires, documents, résumés d'articles et autres textes produits sans l'encouragement du chercheur), ou par les participants et les chercheurs ensemble (entretiens). Au sein d'un corpus, les textes sont séparés par des lignes de commande, qui permettent d'identifier chaque texte, ce qui permet d'utiliser des variables qui caractérisent ce texte. La troisième dimension est appelée « segment de texte » (ST). Différents des autres dimensions, les ST sont générés par le programme lui-même, à partir des textes, en prenant comme référence les scores et la taille des phrases. Initialement, IRAMUTEQ segmente le texte en morceaux plus petits autour de trois lignes, pour lancer l'analyse. Après avoir décomposé les textes en ST, une classification des mots présents dans chacun des segments est effectuée en trois groupes. Cette classification est effectuée à partir des classes grammaticales auxquelles les mots appartiennent et sert à établir une hiérarchie et un lien ultérieur dans les analyses.

Le premier groupe de mots est celui des mots actifs. Ce sont ceux qui sont indiqués comme les plus importants pour l'analyse. Par défaut, ce groupe est composé d'adjectifs, d'adverbes, de noms, de verbes et de formulaires non reconnus par le dictionnaire du programme. Ces classes grammaticales sont comprises comme des éléments porteurs d'informations supplémentaires dans le segment de texte. Celles-ci sont présentées dans plusieurs analyses. Le deuxième groupe de mots est celui composé d'entrées supplémentaires. Ce groupe a pour but d'ajouter une signification et de fournir un contexte aux mots classés comme actifs. Par défaut, les adjectifs sont indéfinis, interrogatifs, numériques, possessifs, supplémentaires, définis et indéfinis, chiffres, conjonctions, noms supplémentaires, onomatopées, pronoms démonstratifs, personnels, possessifs, relatifs, prépositions, ainsi que des verbes suppléments. Ce groupe de mots, même utilisé pour contextualiser les mots actifs, n'apparaît pas dans les résultats. Le troisième groupe comprend les classes grammaticales exclues par le chercheur. Par défaut, il n'y a pas de classe supprimée, mais certaines d'entre elles peuvent être exclues lors de l'analyse. L'exclusion d'une classe peut être faite pour plusieurs raisons, parmi lesquelles une meilleure visualisation des résultats, ainsi que l'objectif de la recherche. Si l'objectif établi est d'étudier les adjectifs utilisés pour décrire un objet de recherche particulier, les verbes et les noms n'apportent aucune valeur ajoutée aux résultats et peuvent être supprimés des analyses pour en faciliter la perception. Il appartient au chercheur de choisir les classes de grammaire à utiliser pour l'analyse de données.

Sur la Figure 6-1, il est possible d'observer les trois niveaux d'analyse répartis dans une pyramide inversée. En général, le corpus est la dimension la plus grande, organisée par le chercheur, suivie de la dimension du texte, qui couvre le matériel à analyser, enfin les segments de texte, extraits de trois lignes au maximum extraites des textes utilisés pour l'analyse. Après la compréhension des dimensions observées dans IRAMUTEQ, les analyses effectuées par celle-ci et utilisées dans l'étude qualitative sont présentées.

Figure 6-1. Dimensions utilisées par IRAMUTEQ



IRAMUTEQ permet de réaliser une analyse quantitative et qualitative des données textuelles par lexicographie (fréquence et statistiques basiques), ainsi que certaines analyses telles que (Camargo & Justo, 2013) : Nuage de mots. Cette analyse regroupe les mots en les organisant graphiquement, en fonction de leur fréquence. C'est une analyse lexicale plus simple, mais plutôt intéressante graphiquement, puisqu'elle permet une identification rapide des mots-clés d'un corpus textuel.

Analyse de similitude. Basée sur la théorie des graphes (Marchand & Ratinaud, 2012), elle permet l'identification des co-occurrences entre les mots, et son résultat montre des indications de la connexion entre les vocables, collaborant pour identifier la structure d'un corpus textuel.

Classification hiérarchique descendante (CHD). Analyse dans laquelle les segments du texte sont classés selon leur vocabulaire respectif, et l'ensemble est divisé en fonction de la fréquence des formes réduites. Cette analyse cherche à obtenir des segments de classe de texte qui en même temps présentent des mots qui sont semblables les uns aux autres et différents des mots des autres classes.

Ces analyses peuvent être réalisées à partir d'un groupe de textes sur un sujet déterminé, tant qu'ils sont regroupés dans un seul fichier texte, comme dans les tableaux avec des individus en lignes et des mots en colonne, ou organisés en tableurs, tels que des bases de données construites à partir du test d'évocations libres (Camargo & Justo, 2013).

## 6.3. Terrains et méthode de l'étude quantitative

Cette sous-section pose les balises méthodologiques de l'étude quantitative que nous avons utilisées pour atteindre les objectifs de recherche, visant à valider les hypothèses 2 (H2) et 3 (H3). Le modèle théorique de recherche a été formulé avec pour base les résultats de l'étude qualitative qui est présenté en Figure 0-4.

Grâce à l'utilisation de l'analyse de données de cette première recherche, nous avons pu évaluer la contribution spécifique de la culture organisationnelle à la santé mentale chez les travailleurs, notamment par le rôle de médiation de l'organisation du travail. Par conséquent, cette analyse a l'avantage de nous permettre de documenter et d'analyser transversalement les divers éléments du modèle de recherche de l'AI. C'est donc à partir des résultats de cette étude que nous avons construit l'instrument d'investigation de l'influence de la culture organisationnelle dans le bien-être de la main-d'œuvre, à partir d'une analyse de données transversales. Dans la Figure 0-4, nous présentons notre modèle de recherche utilisé pour l'étude quantitative. Celui-ci résulte de l'analyse des résultats de l'étude qualitative. Maintenant, c'est à partir de celui-ci que nous cherchons à tester nos objectifs de recherche.

Dans un premier temps, nous présentons la population de l'étude, la stratégie de collecte de données ainsi que l'instrument utilisé pour recueillir les informations. Puis nous présenterons les mesures des variables à l'étude. Finalement, nous présenterons la stratégie et les méthodes d'analyses utilisées pour atteindre nos objectifs de recherche.

### 6.3.1. Terrains de recherche

La population étudiée est constituée de plusieurs individus de diverses entreprises françaises et brésiliennes, de façon intentionnelle, selon la disponibilité. Les établissements sélectionnés aléatoirement étaient invités à participer formellement à la recherche directement par nous. Plusieurs invitations ont été faites, mais il a été très difficile de trouver des entreprises acceptant de participer à la recherche. Difficulté augmentée par le manque de temps (délai de temps imposé par le cadre de la recherche de doctorat) par rapport à la tâche de prospection pour le terrain.

L'échantillon français contient des établissements provenant spécifiquement d'entreprises privées diversifiées du secteur secondaire (développement d'extincteurs, développement d'automobiles, etc.). Tous ces établissements sont certifiés ISO 9000, leur taille varie entre 200 et 1900 employés. L'échantillon brésilien contient des établissements provenant spécifiquement d'entreprises publiques du secteur tertiaire : mairie de Fortaleza, tribunal régional électoral (TRE), bureau du procureur général de l'État du Ceara (PGE-CE). Au total, 202 participants (102 sont brésiliens et 100 français) ont accepté de participer à l'étude.



### 6.3.2. Le mode de collecte des données

Les informations ont été collectées à travers un questionnaire structuré qui comprenait des questions fermées, permettant de toucher un plus grand nombre de personnes. L'instrument a été sélectionné en plusieurs étapes. La première était de vérifier si l'instrument correspondait aux objectifs de la présente recherche, et de faciliter le remplissage par les répondants. Afin d'éviter des résultats contradictoires, nous avons sélectionné des instruments de mesure fiables, valides et correspondant à la définition des concepts retenus dans la recherche. Pour cela, nous considérons les critères suivants pour définir l'instrument : accord avec la définition des concepts requis dans la partie théorique, avoir une reconnaissance scientifique et avoir été précédemment utilisé par des spécialistes du domaine.

Le questionnaire comporte **trois** sections distinctes soit : la culture organisationnelle, le système de management et le bien-être psychologique au travail. Il y a lieu de noter que la section système de management est composé par trois sous-sections : une sous-section pour le management de ressources, une pour les pratiques de l'encadrement (dirigeants et manager de proximité), une pour le management par la discussion.

### 6.3.3. L'instrument utilisé pour recueillir les informations

Cette section s'attarde sur la présentation de chacune des variables à l'étude dans la présente recherche, ainsi que des indicateurs de mesure utilisés. Il sera d'abord question des variables dépendantes : le bien-être psychologique au travail. Suivra la variable indépendante : la culture organisationnelle. La variable médiatrice, soit les conditions de l'organisation du travail, sera abordée dans un troisième temps.

#### 6.3.3.1. Structuration de l'outil, des variables et des sous-variables d'analyse des dimensions de l'affectivité institutionnelle

Tout d'abord, l'enquête « Affectivité Institutionnelle et culture-santé » comporte 11 questions sur les données personnelles et professionnelles : caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, état matrimonial et éducation) et différentes informations concernant le poste de travail (fonction, filière professionnelle, ancienneté, etc.). Plus 4 questions sur la santé perçue : la santé liée au travail et la santé générale. D'autres questions sont associées plus directement aux dimensions de l'affectivité institutionnelle.

### 6.3.3.2. Qualités Psychométrique

#### *6.3.3.2.1. Mesure de la variable dépendante : axe bien-être psychologique au travail*

Le BEPT a été évalué par l'indice de bien-être dans les travaux développés par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012). Cet instrument vise à évaluer le niveau de bien-être psychologique au travail à travers 25 indicateurs auxquels répond une échelle de Likert en 6 points, allant de 0 (zéro) - pas d'accord à 5 (cinq) - totalement d'accord. Le modèle de bien-être psychologique au travail peut être représenté par 5 construits, à savoir : les relations interpersonnelles au travail, la prospérité au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et le désir de s'impliquer dans le travail. Les dimensions peuvent être regroupées sous un seul facteur de bien-être au travail. En général, la cohérence interne de l'échelle est satisfaisante ( $\alpha = 0,96$ ).

En raison de l'exigence de certaines entreprises qui ont accepté de participer à la recherche, l'instrument a été réduit à 19 éléments (Tableau 6-3). De cette manière, les éléments avec les charges factorielles les plus élevées ont été sélectionnés. Pour cela, l'article de validation de l'échelle a été considéré, pour le contexte français. Pour s'assurer que les instruments conservent leurs propriétés psychométriques, le calcul de la cohérence de chacun des échantillons a été effectué. Dans le tableau ci-dessous, il est possible d'observer les facteurs de l'indice de bien-être au travail, avec leurs items respectifs, en plus des valeurs de cohérence interne pour l'échantillon brésilien et pour l'échantillon français.

Tableau 6-3. Indice de bien-être au travail

Facteurs	Items
Adéquation interpersonnelle au travail (4 items) Alpha Brésil = 0.83 ; Alpha France = 0.68	J'apprécie les gens avec qui je travaille ; J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail ; Je m'entends bien avec les gens à mon travail ; J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.
Épanouissement dans le travail (4 items) Alpha Brésil = 0.87 ; Alpha France = 0.84	J'apprécie les gens avec qui je travaille ; J'aime mon travail ; Je suis fier de l'emploi que j'occupe ; Je trouve un sens à mon travail.
Sentiment de compétence au travail (4 items) Alpha Brésil = 0.77 ; Alpha France = 85	Je sais que je suis capable de faire mon travail ; J'ai confiance en moi au travail ; Je me sens efficace et compétent dans mon travail ; J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.
Reconnaissance perçue au travail (3 items) Alpha Brésil = 0.77 ; Alpha France = 0.70	Je sens que mon travail est reconnu ; Je sens que mes efforts au travail sont appréciés ; Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille ; J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
Volonté d'engagement au travail Alpha Brésil = 0,71 ; Alpha France = 0,74	J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail ; Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation ; J'aime relever des défis dans mon travail ; Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation; J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.

Dans aucun des contextes n'a été identifiée une étude confirmant la structure factorielle de l'indice de bien-être au travail. Cependant, les valeurs de cohérence interne pour les deux contextes suggèrent l'utilisation de cette mesure. **Spécifiquement pour son utilisation dans le contexte brésilien, le processus de traduction de l'échelle a été effectué, ce qui sera expliqué plus en détail ultérieurement.**

#### *6.3.3.2.2. Mesure de la variable indépendante : axe culture organisationnelle*

En tant que variable indépendante, la culture organisationnelle a été obtenue grâce à l'échelle Organizational Culture Profile (OCP) mesurée au niveau des gestionnaires et des employés. Ainsi, le modèle intègre une double analyse de la culture organisationnelle. Notamment, les perceptions au niveau micro-organisationnel (des employés) et celle concernant le niveau macro-organisationnel (des cadres).

Tableau 6-4. Source : Marchand, Haines & Dextras-Gauthier (2013)

Type de culture	Principales valeurs	Items de l'OCP
Culture groupale (alpha = 0.89)	Cohésion Morale Développement des RH Communication Coopération Confiance Travail d'équipe Ouverture d'esprit Participation	Équitable/juste (OCP1) Respect des droits de l'individu (OCP2) Tolérante (OCP3) Responsable vis-à-vis de la société (OCP4) Axée sur l'individu (OCP10) Axée sur le travail d'équipe (OCP11) Prête à collaborer (OCP12)
Culture développementale (alpha = 0.82)	Flexibilité Créativité Expérimentation Risque Autonomie Adaptation Préparation Innovation	N'ayant aucune règle (OCP15) Prenant des risques (OCP18) Innovante (OCP17) Expérimentale (OCP14) Cherchant les opportunités (OCP16)
Culture hiérarchique (alpha = 0.82)	Ordre Rationalité Prédictibilité Sécurité Coordination Procédure	Cherchant la sécurité (OCP23) Cherchant la stabilité (OCP24) Axée sur les règles (OCP22) Prévisible (OCP26) Prudente (OCP19) Attentive aux détails (OCP20) Précise (OCP21)
Culture Rationnelle (alpha = 0.83)	Productivité Efficacité Compétition Agressive Orientée sur les résultats Planification Fixation d'objectifs axée sur l'action	Axée sur la réussite (OCP6) Axée sur les résultats (OCP8) Compétitive (OCP5) Ayant de fortes attentes de performance (OCP7) Axée sur l'action (OCP13) Agressive (OCP25) Analytique (OCP9)

Il s'agit de l'échelle de valeurs organisationnelles développée par O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) et validée en contexte français par Évrart et Hauret (2003). L'objectif est d'obtenir les réponses qui indiquent dans quelle mesure les caractéristiques citées dans l'outil de mesure définissent la culture de l'entreprise étudiée. L'échelle comporte 26 items (voir Tableau 6-4), qui conviennent à des valeurs capables de caractériser la culture organisationnelle et les réponses sont montrées sur une échelle de

Likert en 5 points allant de 1 = *pas du tout* à 5 = *dans une très grande mesure*. Les différentes valeurs sont prises, au hasard, à travers l'outil de mesure et les différents items évoquent les 4 types de cultures organisationnelles qui ont été présentés par le modèle de valeurs concurrentes de Quinn & Rohrbaugh (1983) : culture de groupe, culture hiérarchique, culture de développement et culture rationnelle. Des études antérieures ont montré que toutes les dimensions ont des valeurs adéquates pour la cohérence interne (culture groupale (alpha = 0.89), culture hiérarchique (alpha = 0.82), culture développementale (alpha = 0.82) et culture rationnelle (alpha = 0.83)).

Le Tableau 6-5, présenté à la page suivante, identifie les items de l'OCP selon les quatre types de culture définis par la typologie des valeurs concurrentes. De plus, leurs analyses suggèrent que quatre facteurs sont suffisants pour capturer une très grande partie des aspects essentiels qui définissent la culture d'une organisation » (Dextras- Gauthier, 2013).

De plus, cet instrument présente une structure confirmée pour le contexte français, avec des indices d'ajustement et de qualité acceptables ( $X^2/dl = 1,77$  ; GFI = 0,83 ; AGFI = 0,77 ; CFI = 0,88 ; RMSEA = 0,08 Hauret & Durrieu, 2005). Aucune étude n'a été trouvée qui confirme la structure de cet instrument pour le contexte brésilien, mais c'est un instrument qui a été largement utilisé dans différents contextes (Diógenes *et al.*, 2019 ; Gambi, 2014 ; Rocha *et al.*, 2013).

#### 6.3.3.2.3. *Mesure de la variable médiatrice : axe système de management*

##### **A. La variable concernant le système de management**

Nous rappelons que dans le modèle de recherche proposé, nous avons retenu trois variables médiatrices pour analyser le système de management :

##### A. La mesure management de ressources

Pour évaluer la mesure de la gestion des ressources, nous utilisons le « Karasek Job Content Questionnaire », qui se distingue par sa théorie solide et sa structure empirique, en plus de sa large validation pour différents contextes. Développé par Karasek (1985) pour évaluer « les aspects psychosociaux du travail », « The Karasek Job Content Questionnaire » est validé pour le contexte brésilien par Araújo et Karasek (2008) et pour le contexte français par Niedhammer (2002). Cet instrument est largement utilisé pour évaluer les facteurs psychosociaux liés au travail. Depuis sa première élaboration, plusieurs études ont utilisé les dimensions évaluées par « The Karasek Job Content Questionnaire » comme éléments déterminants pour la santé. Pour cette raison, cet instrument a été choisi comme instrument d'évaluation des conditions de travail, en plus du fait qu'il est un instrument valable pour les deux contextes étudiés.

Il existe plusieurs versions du questionnaire sur le contenu de l'emploi de Karasek. La version utilisée dans cette étude comprend 28 items répartis sur une échelle de Likert à 4 points, allant de 1 « pas du tout d'accord » à 4 « tout à fait d'accord ». Les items sont répartis en trois constructions, à savoir : la latitude de décision, les demandes et le soutien

social (Karasek *et al.*, 1998). Ces trois sous-échelles du Karasek Job Content Questionnaire ont été choisies en fonction des objectifs de la recherche, en plus de réduire la taille du questionnaire, afin de faciliter le processus de collecte des données. Dans le Tableau 6-5, il est possible d'observer la distribution des items dans les trois facteurs, ainsi que les valeurs alpha de Cronbach des trois facteurs pour l'échantillon utilisé dans cette étude.

Tableau 6-5. The Karasek Job Content Questionnaire

Facteur	Items
Latitude décisionnelle (9 items) Alpha Brésil = 0,72 ; Alpha France = 0,61	Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles ; Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications ; Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité ; Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses ; Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes ; Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles ; Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome ; J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail ; J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail
Exigences mentales (5 items) Alpha Brésil = 0,63 ; Alpha France = 0,66	Mon travail exige d'aller très vite ; Mon travail exige de travailler très fort mentalement ; On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail ; J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail ; Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres.
Support social (11 items) Alpha Brésil = 0,85 ; Alpha France = 0,86	Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision ; Mon chef prête attention à ce que je dis ; Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi ; Mon chef facilite la réalisation du travail ; Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble ; Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent ; Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi ; Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi ; Les gens avec qui je travaille sont amicaux ; Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble ; les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail

Pour le contexte français, la structure factorielle du Karasek Job Content Questionnaire présente des indicateurs d'ajustement acceptables pour les deux hommes ( $X^2/df = 46,43$ ; GFI = 0,83 ; AGFI = 0,80 ; CFI = 0,75 ; RMSEA = 0,08), quant aux femmes ( $X^2/df = 16,57$  ; GFI = 0,81 ; AGFI = 0,78 ; CFI = 0,73 ; RMSEA = 0,08) tel que présenté par Niedhammer (2002). Aucune étude n'a été recensée pour attester de la structure factorielle de l'échelle dans le contexte brésilien. Toutefois, elle est utilisée dans plusieurs études indiquant la qualité de cet instrument (Araújo & Carvalho, 2009 ; Souza *et al.*, 2010).

Outre cette mesure, afin d'améliorer les mesures des conditions générales de travail, le facteur « récompenses » de l'échelle « Déséquilibre efforts-récompenses » a été utilisé, dont l'objectif est d'évaluer le niveau de satisfaction du participant avec les récompenses reçues au travail. Bien que cette échelle n'utilise pas le modèle théorique proposé par Karasek, ses indicateurs psychométriques soutiennent son utilisation pour l'évaluation des participants par rapport aux récompenses reçues dans leur travail. L'échelle a été adaptée au contexte français par Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc (2000), et pour le contexte brésilien par Silva et Barreto (2010). Le facteur se compose de 11 items, auxquels on répond par une échelle de type Likert de 0 (en désaccord) à 5 (je suis très troublé). Dans le Tableau 6-6, il est possible d'observer les onze éléments composant l'échelle, ainsi que les valeurs alpha pour les échantillons brésilien et français.

Tableau 6-6. Facteur « récompenses »  
de l'échelle « déséquilibre efforts-récompenses »

Échelle	Items
7 Items Alpha Brésil = 0.64 ; Alpha France = 0.63	Respect des supérieurs ; Respect des collègues ; Soutien satisfaisant ; Traitement injuste ; Respect et estime ; Contrôle du statut ; Changement indésirable ; Faibles perspectives de promotion ; Insécurité de l'emploi ; Adéquation entre position et formation ; Perspectives de promotion satisfaisantes ; Gratifications monétaires ; Salaire satisfaisant

Comme ce n'est qu'un facteur de l'échelle, il n'est pas possible d'évaluer sa structure factorielle. Cependant, l'utilisation généralisée de cet instrument dans les deux contextes fait de cette échelle, et par conséquent de ce facteur, un bon indicateur (Petarli *et al.*, 2015 ; Siegrist *et al.* Silva & Barros, 2010 ; Silva Junior, 2012).

### B. La mesure management par la confiance

Dans cette thèse, la confiance sera évaluée à deux niveaux, tant vis-à-vis du chef direct que des dirigeants de l'organisation. À cette fin, l'échelle de confiance envers le supérieur a été développée par Neveu (2004) et évalue la confiance que les salariés ont dans leur hiérarchie directe au moyen de 21 items répartis en 4 facteurs à savoir : respect des promesses (5 items,  $\alpha = 0,90$ ) ; compétence (8 items,  $\alpha = 0,88$ ) ; discrétion (5 items,  $\alpha = 0,82$ ) ; cohérence (3 items,  $\alpha = 0,78$ ). Également développée par Neveu (2004), l'échelle de confiance organisationnelle dans les dirigeants comporte 20 items en trois facteurs : intégrité (7 items,  $\alpha = 0,84$ ) ; compétence (7 items,  $\alpha = 0,90$ ) et respect - communication (6 items,  $\alpha = 0,80$ ). Dans les deux échelles, le participant répondait en utilisant une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 « je suis totalement en désaccord » à 5 « je suis totalement en accord ». Dans le Tableau 6-7, il est possible d'observer les items en fonction des facteurs des deux échelles, ainsi que les valeurs des indicateurs de leur cohérence interne.

De nouveau, afin de réduire la taille du questionnaire, les éléments avec les charges factorielles les plus élevées de chaque facteur d'application ont été sélectionnés. Pour cela, l'article de validation de l'échelle pour le contexte français a été examiné. Pour s'assurer que les instruments conservent leurs propriétés psychométriques, le calcul de la cohérence de chacun des échantillons a été effectué.

Tableau 6-7. Échelle de confiance envers les dirigeants, l'organisation et le supérieur immédiat

<b>Échelle de confiance envers les dirigeants</b> (Tous les items n'ont pas été appliqués à cette échelle)	
<b>Facteur</b>	<b>Items</b>
Intégrité (6 items) Alpha Brésil = 0.06 ; Alpha France = 0.68	Les dirigeants de mon entreprise ne disent pas toujours la vérité (r) ; Les dirigeants pensent plus à leur propre avenir qu'à celui de l'entreprise (r) ; Les dirigeants profitent de leur position au détriment des intérêts des salariés (r) ; Dans notre entreprise, les gens disent la vérité même si elle n'est pas agréable à entendre ; J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à maintenir un bon climat social au sein de l'entreprise ; Je pense que les dirigeants de mon entreprise sont honnêtes
Compétence (5 items) Alpha Brésil = 0.91 ; Alpha France = 0.78	Je pense qu'avec cette équipe dirigeante l'entreprise a les moyens d'atteindre les objectifs fixés ; J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à préserver la bonne santé de l'entreprise ; Les dirigeants donnent l'impression de faire un travail efficace ; On peut faire confiance aux dirigeants pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de l'entreprise ; Je peux compter sur les dirigeants pour faire tout ce qui est en leur possible pour assurer la survie de l'entreprise à long terme
Respect - communication (6 items) Alpha Brésil = 0.85 ; Alpha France = 0.69	Les dirigeants nous tiennent au courant des éventuels changements de stratégie ; Les dirigeants partagent ouvertement les informations concernant les projets futurs de l'entreprise ; La direction nous tient au courant de l'état de santé économique de l'entreprise ; Je reçois des informations satisfaisantes concernant les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise ; Les dirigeants respectent leurs engagements : ce qui est dit est fait ; La direction fait globalement confiance aux salariés de l'entreprise
<b>Échelle vers l'encadrement de proximité</b> (Tous les items n'ont pas été appliqués à cette échelle)	
<b>Facteur</b>	<b>Items</b>
Respect des promesses (3 items)	Si mon supérieur me promettait quelque chose, il ferait ce qu'il a dit ; Je peux compter sur mon supérieur pour tenir les promesses



Alpha Brésil = 0.95 ; Alpha France = 0.95	qu'il m'a faites ; Mon supérieur tient ses engagements face aux membres de son équipe.
Compétence (8 items) Alpha Brésil = 0.93 ; Alpha France = 0.92	Mon supérieur sait résoudre des situations techniques difficiles ; Mon supérieur maîtrise les outils et applications utilisés dans son service ; Mon supérieur est compétent dans son travail ; Mon supérieur a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail ; Je peux faire confiance à mon supérieur pour prendre les décisions appropriées ; Mon supérieur sait développer un esprit d'équipe ; Mon supérieur peut m'apporter des solutions lorsque je rencontre des difficultés dans la réalisation de mon travail ; Mon supérieur sait résoudre des situations relationnelles conflictuelles.
Discretion (3 items) Alpha Brésil = 0.84 ; Alpha France = 0.78	Je fais confiance à mon supérieur pour défendre mes intérêts même si cela peut lui être coûteux ; Si je commets une erreur, mon supérieur me soutiendra face à la hiérarchie ; Je peux discuter de mes problèmes avec mon supérieur sans que cela ne se retourne contre moi.
Cohérence (3 items) Alpha Brésil = 0.65 ; Alpha France = 0.78	Mon supérieur se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique ; Mon supérieur ne change pas sans cesse d'avis ; Mon supérieur agit conformément aux objectifs fixés

NB : (r) = item reverso

Les deux échelles qui évaluent la dimension de confiance, à la fois par rapport au manager et par rapport aux dirigeants, ne présentent pas d'études qui évaluent la structure factorielle. Cependant, son utilisation dans d'autres recherches offre des indices sur sa qualité (Campoy & Neveu, 2005). En ce qui concerne le contexte brésilien, les études de validation d'échelle ne sont pas identifiées dans la littérature. Ainsi, l'échelle a fait l'objet d'un processus de traduction pour l'application au Brésil, qui sera mieux décrit plus tard. Il est possible d'évaluer la qualité de cette mesure dans le contexte brésilien à l'aide des indicateurs de cohérence interne jugés adéquats, à l'exception du fait « Intégrité ».

### C. La mesure management par la discussion

L'animation d'espaces de discussion et la réélaboration de règles sont des points fondamentaux pour le développement d'une affectivité institutionnelle active. Compte tenu du fait qu'il n'existe pas d'instrument spécifique permettant l'évaluation de ces espaces de discussion, une échelle a été élaborée **afin d'identifier le comportement des personnes dans leurs équipes de travail**. Dans les « résultats de l'étude quantitative » (chapitre sept) l'élaboration de cette échelle, qui s'est comportée différemment dans les deux contextes de recherche, sera présentée plus en détail.

Tableau 6-8. Échelle de management de la discussion

Alpha	Items
<p>14 items Alpha Brésil = 0.80 Alpha France = 0.75</p>	<p>Les membres de l'équipe discutent régulièrement sur leurs manières de travailler en réunion avec notre supérieur ; L'encouragement à la participation et l'engagement aux discussions sur le travail sont exercés pour la diversité de membres, dans les réunions animés par notre supérieur; Les membres de l'équipe réélaborent collectivement de règles admises pour gérer des problèmes critiques de travail; Les membres de l'équipe cherchent le consensus comme base du résultat des discussions; Les membres de l'équipe mettent en place la décision prise ou le résultat des discussions; Les membres de l'équipe sont compétents pour accomplir leur travail, en maintenant la production; Les membres de l'équipe sont compétents pour accomplir leur travail, en maintenant la qualité du service; Il est difficile de discuter sur le travail en réunion avec notre supérieur, car les personnes n'arrivent pas à se comprendre collectivement; Les membres de l'équipe partagent plutôt les émotions liées aux contraintes de travail avec un(e) collègue plutôt qu'avec l'ensemble de l'équipe en réunion avec notre supérieur; Les membres de l'équipe ont la capacité de traiter les conflits interpersonnels en réunion avec notre supérieur; Dans mon équipe, j'ai condition d'exprimer mes ressentis sans être jugé ou punie ; J'ai peur d'exprimer mes émotions lorsque elles sont en contradiction avec les règles d'affichage de l'organisation; Dans l'équipe, les personnes essayent de se mettre à la place de l'autre avant de prendre des décisions ; Nous avons des normes qui permettent l'expression authentique des émotions, soient positives ou négatives, qui vient en soutien des objectifs de l'équipe et non pour les entraver</p>

En termes généraux, l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion est composée de 14 éléments auxquels répond une échelle de type Likert en 5 points, allant de 1 « totalement en désaccord » à 5 « totalement d'accord ». Les indices psychométriques indiquent un instrument valide pouvant être utilisé dans les deux contextes. Ces indicateurs seront présentés plus en détail dans le chapitre « Résultats ». Dans le

Tableau 6-8, il est possible d'observer les 14 items composant l'échelle, ainsi que l'indicateur de cohérence interne générale de l'échelle, pour les deux contextes.

Au Tableau 6-9, il est possible de visualiser les mesures organisées en fonction de leur position.

Tableau 6-9. Résumé des instruments et des variables

<b>MESURE DE LA VARIABLE DÉPENDANTE</b>	
<b>Bien-être psychologique au travail (BEPT)</b>	<i>Mesures Dagenais-Desmarais et Savoie (2012). Échelle de 25 items auxquels il a été répondu par une échelle de Likert à 5 points allant de 0 (en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord) :</i>
Adéquation interpersonnelle au travail (4 items) Alpha Brésil = 0.83 ; Alpha France = 0.68	J'apprécie les gens avec qui je travaille ; J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail ; Je m'entends bien avec les gens à mon travail ; J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.
Épanouissement dans le travail (4 items) Alpha Brésil = 0.87 ; Alpha France = 0.84	J'apprécie les gens avec qui je travaille ; J'aime mon travail ; Je suis fier de l'emploi que j'occupe ; Je trouve un sens à mon travail.
Sentiment de compétence au travail (4 items) Alpha Brésil = 0.77 ; Alpha France = 85	Je sais que je suis capable de faire mon travail ; J'ai confiance en moi au travail : Je me sens efficace et compétent dans mon travail ; J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.
Reconnaissance perçue au travail (3 items) Alpha Brésil = 0.77 ; Alpha France = 0.70	Je sens que mon travail est reconnu ; Je sens que mes efforts au travail sont appréciés ; Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille ; J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
Volonté d'engagement au travail (4 items) Alpha Brésil = 0.71 ; Alpha France = 0.74	J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail ; Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation ; J'aime relever des défis dans mon travail ; Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation ; J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.
<b>MESURE DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE</b>	
<b>1. Culture organisationnelle</b>	<i>Mesures Organisationnelle Culture Profile (OCP) (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Version française de Évraert et Prat (2003). Échelle de 26 items auxquels il a été répondu par une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (dans une très large mesure) :</i>
1.1. Culture groupale (7 items) Alpha Brésil = 0.89 ; Alpha France = 0.84	Équitable/juste (OCP1) Respect des droits de l'individu (OCP2) Tolérante (OCP3) Responsable vis-à-vis de la société (OCP4) Axée sur l'individu (OCP10) Axée sur le travail d'équipe (OCP11) Prête à collaborer (OCP12)
1.2. Culture développementale (5 items) Alpha Brésil =0.63 ; Alpha France =0.53	N'ayant aucune règle (OCP15) Prenant des risques (OCP18) Innovante (OCP17) Expérimentale (OCP14)

	Cherchant les opportunités (OCP16)
1.3. Culture hiérarchique (7 items) Alpha Brésil = 0.71 ; Alpha France = 0.45	Cherchant la sécurité (OCP23) Cherchant la stabilité (OCP24) Axée sur les règles (OCP22) Prévisible (OCP26) Prudente (OCP19) Attentive aux détails (OCP20) Précise (OCP21)
1.4. Culture rationnelle (7 items) Alpha Brésil = 0.84 ; Alpha France = 0.47	Axée sur la réussite (OCP6) Axée sur les résultats (OCP8) Compétitive (OCP5) Ayant de fortes attentes de performance (OCP7) Axée sur l'action (OCP13) Agressive (OCP25) Analytique (OCP9)
<b>MESURE DE LA VARIABLE MÉDIATRICE</b>	
<b>2. Management de ressources</b>  2.1. Conditions de travail (tâche).	<i>Développé par Karasek (1985) pour évaluer « les aspects psychosociaux du travail », « The Karasek Job Content Questionnaire » est validé pour le contexte brésilien par Araújo et Karasek (2008) et pour le contexte français par Niedhammer (2002). Comporte 28 items, répartis par 3 facteurs, répondu au moyen d'une échelle de Likert en 4 points, allant de 1 « totalement en désaccord » à 4 « totalement d'accord ».</i>
1.1. Utilisation de compétences (6 items) Alpha Brésil = 0,72 ; Alpha France = 0,61	Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles ; Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications ; Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité ; Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses ; Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes ; Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles.
1.2. Latitude décisionnelle (3 items) Alpha Brésil = 0,72 ; Alpha France = 0,61	Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome ; J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail ; J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail.
1.3. Exigences mentales (5 items) Alpha Brésil = 0,63 ; Alpha France = 0,66	Mon travail exige d'aller très vite ; Mon travail exige de travailler très fort mentalement ; On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail ; J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail ; Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres.
1.4. Support social (11 items) Alpha Brésil = 0,85 ; Alpha France = 0,86	Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision ; Mon chef prête attention à ce que je dis ; Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi ; Mon chef facilite la réalisation du travail ; Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble ; Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent ; Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi ; Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi ; Les gens avec qui je travaille sont amicaux ; Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble ; les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail
2.2. Conditions de travail (récompense)	<i>Adaptée au contexte français par Niedhammer, Siegrist, Landre,</i>

	<i>Goldberg et Leclerc (2000), et au contexte brésilien par Silva e Barreto (2010). Le facteur se compose de 11 items, auxquels on répond par une échelle de type Likert de 0 (en désaccord) à 5 (je suis très troublé).</i>
7 items Alpha Brésil = 0.64 Alpha France = 0.63	Respect des supérieurs ; Respect des collègues ; Soutien satisfaisant ; Traitement injuste ; Respect et estime ; Contrôle du statut ; Changement indésirable ; Faibles perspectives de promotion ; Insécurité de l'emploi ; Adéquation entre position et formation ; Perspectives de promotion satisfaisantes ; Gratifications monétaires ; Salaire satisfaisant
3 items Alpha Brésil = 0.85 Alpha France = 0.70	Quand au cours du travail de l'équipe, mon manager peut changer l'ordre des tâches à accomplir ; Mon manager négocie ses marges d'initiative avec sa hiérarchie pour faciliter la discussion et la décision sur le travail au sein de l'équipe ; Mon manager encadre l'équipe et dirige les activités comme il l'entend pour une bonne coordination du travail
<b>3. Management de la confiance</b>	<i>L'échelle de confiance du supérieur a été développée par Neveu (2004)</i>
3.1. Confiance envers la hiérarchie directe	L'échelle contient 21 items à 4 facteurs, auxquels il a été répondu au moyen d'une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 « je suis totalement en désaccord » à 5 « je suis totalement d'accord »
3.1.1. Respect des promesses (3 items) Alpha Brésil = 0.95 ; Alpha France = 0.95	Si mon supérieur me promettait quelque chose, il ferait ce qu'il a dit ; Je peux compter sur mon supérieur pour tenir les promesses qu'il m'a faites ; Mon supérieur tient ses engagements face aux membres de son équipe
3.1.2. Compétence (8 items) Alpha Brésil = 0.93 ; Alpha France = 0.92	Mon supérieur sait résoudre des situations techniques difficiles ; Mon supérieur maîtrise les outils et applications utilisés dans son service ; Mon supérieur est compétent dans son travail ; Mon supérieur a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail ; Je peux faire confiance à mon supérieur pour prendre les décisions appropriées ; Mon supérieur sait développer un esprit d'équipe ; Mon supérieur peut m'apporter des solutions lorsque je rencontre des difficultés dans la réalisation de mon travail ; Mon supérieur sait résoudre des situations relationnelles conflictuelles
3.1.3. Discrétion (3 items) Alpha Brésil = 0.84 ; Alpha France = 0.78	Je fais confiance à mon supérieur pour défendre mes intérêts même si cela peut lui être coûteux ; Si je commets une erreur, mon supérieur me soutiendra face à la hiérarchie ; Je peux discuter de mes problèmes avec mon supérieur sans que cela ne se retourne contre moi
3.1.4. Cohérence (3 items) Alpha Brésil = 0.65 ; Alpha France = 0.78	Mon supérieur se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique ; Mon supérieur ne change pas sans cesse d'avis ; Mon supérieur agit conformément aux objectifs fixés
3.2. Confiance envers les dirigeants	L'échelle contient 20 items répartis en 3 facteurs, auxquels il a été répondu au moyen d'une échelle de Likert à 5 points, allant de 1 « je suis totalement en désaccord » à 5 « je suis totalement

	d'accord ».
3.2.1. Intégrité (6 items) Alpha Brésil = 0.06 ; Alpha France = 0.68	Les dirigeants de mon entreprise ne disent pas toujours la vérité (r) ; Les dirigeants pensent plus à leur propre avenir qu'à celui de l'entreprise (r) ; Les dirigeants profitent de leur position au détriment des intérêts des salariés (r) ; Dans notre entreprise, les gens disent la vérité même si elle n'est pas agréable à entendre ; J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à maintenir un bon climat social au sein de l'entreprise ; Je pense que les dirigeants de mon entreprise sont honnêtes
3.2.2. Compétence (5 items) Alpha Brésil = 0.91 ; Alpha France = 0.78	Je pense qu'avec cette équipe dirigeante l'entreprise a les moyens d'atteindre les objectifs fixés ; J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à préserver la bonne santé de l'entreprise ; Les dirigeants donnent l'impression de faire un travail efficace ; On peut faire confiance aux dirigeants pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de l'entreprise ; Je peux compter sur les dirigeants pour faire tout ce qui est en leur possible pour assurer la survie de l'entreprise à long terme
3.2.3. Respect - communication (6 items) Alpha Brésil = 0.85 ; Alpha France = 0.69	Les dirigeants nous tiennent au courant des éventuels changements de stratégie ; Les dirigeants partagent ouvertement les informations concernant les projets futurs de l'entreprise ; La direction nous tient au courant de l'état de santé économique de l'entreprise ; Je reçois des informations satisfaisantes concernant les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise ; Les dirigeants respectent leurs engagements : ce qui est dit est fait ; La direction fait globalement confiance aux salariés de l'entreprise
<b>4. Management de la discussion</b>	<i>Développé pour le contexte de cette thèse. Composé de 14 items répondus au moyen d'une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 « Tout à fait en désaccord » à 5 « Tout à fait d'accord ».</i>
15 items Alpha Brésil = 0.80 Alpha France = 0.75	Les membres de l'équipe discutent régulièrement sur leurs manières de travailler en réunion avec notre supérieur ; L'encouragement à la participation et l'engagement aux discussions sur le travail sont exercés pour la diversité de membres, dans les réunions animés par notre supérieur ; Les membres de l'équipe réélaborent collectivement de règles admises pour gérer des problèmes critiques de travail ; Les membres de l'équipe cherchent le consensus comme base du résultat des discussions ; Les membres de l'équipe mettent en place la décision prise ou le résultat des discussions ; Les membres de l'équipe sont compétents pour accomplir leur travail, en maintenant la production ; Les membres de l'équipe sont compétents pour accomplir leur travail, en maintenant la qualité du service ; Il est difficile de discuter sur le travail en réunion avec notre supérieur, car les personnes n'arrivent pas à se comprendre collectivement ; Les membres de l'équipe partagent plutôt les émotions liées aux contraintes de travail avec un(e) collègue plutôt qu'avec l'ensemble de l'équipe en réunion avec notre supérieur ; Les membres de l'équipe ont la capacité de traiter les conflits interpersonnels en réunion avec notre supérieur ; Dans mon

	<p>équipe, j'ai condition d'exprimer mes ressentis sans être jugé ou punie ; J'ai peur d'exprimer mes émotions lorsque elles sont en contradiction avec les règles d'affichage de l'organisation ; Dans l'équipe, les personnes essayent de se mettre à la place de l'autre avant de prendre des décisions ; Nous avons des normes qui permettent l'expression authentique des émotions, soient positives ou négatives, qui vient en soutien des objectifs de l'équipe et non pour les entraver</p>
--	---

#### 6.4.4 Traduction des instruments

Comme mentionné précédemment, certaines échelles n'ont pas de version adaptée au contexte brésilien, il s'agit de : Indice de bien-être au travail, Marge de manœuvre, Échelle de confiance du supérieur, Échelle de confiance organisationnelle envers dirigeants, Confiance affective, Mesure d'engagement dans les espaces de discussion.

Les instruments utilisés ont été traduits en portugais selon la technique présentée par Cha, Kim et Erlen (2007), dans laquelle deux traducteurs bilingues sont utilisés, traduisant les échelles en portugais par la technique *back translation*, de sorte que tous les éléments doivent être cohérents dans les deux langues. La traduction initiale des balances a été réalisée du français vers le portugais par le premier traducteur, puis les traductions du portugais vers le français par le second traducteur. La version originale de chaque échelle a été comparée à la version traduite du portugais vers le français, considérée comme équivalente. Il est à noter que les deux traducteurs sont des psychologues dans le domaine de la présente étude et qu'ils n'ont pas été en contact les uns avec les autres au cours du processus de traduction des balances.

Après la traduction, les échelles ont été soumises à un processus de validation sémantique visant à vérifier leur compréhension. Vingt personnes ont participé à cette phase, lesquelles ont répondu aux instruments et ont pris en compte les éventuelles difficultés rencontrées pour répondre au questionnaire. Aucune difficulté n'a été identifiée pour comprendre les éléments, ni pour la procédure de réponse.

#### 6.4.5. La méthode d'analyse des données

Tenant compte des objectifs de cette thèse, ainsi que du modèle théorique établi dans le référentiel, nous avons cherché une méthode d'analyse qui englobe le phénomène exploré de manière complexe et en interaction. La méthode mathématique qui convient le mieux est la modélisation par équation structurelle (SEM). Cette analyse compose l'ensemble des modèles statistiques permettant d'expliquer les relations entre plusieurs variables. SEM analyse ainsi la structure des interrelations présentées au moyen d'une suite d'équations, semblable à un ensemble d'équations de régression multiple. Cependant, contrairement aux analyses de régression, SEM décrit toutes les relations entre les constructions. Ainsi, alors que certaines analyses sont classées comme

indépendantes (corrélation) ou dépendantes (régression), SEM est classée comme méthode mixte, car elle intègre ces deux types d'analyses.

#### 6.4.6. La stratégie d'analyse

Les données ont été analysées avec SPSS (version 21). Des statistiques descriptives (mesures de la tendance centrale et de la dispersion) ont été réalisées pour caractériser les échantillons. Ensuite, une analyse factorielle exploratoire de l'un des instruments créés pour cette thèse a été réalisée, cherchant à explorer sa structure factorielle. Ensuite, l'analyse de corrélation de Pearson et la régression linéaire ont été utilisées comme étapes préliminaires pour effectuer le test du modèle.

Pour le test du modèle, AMOS (version 21) a été utilisé, un logiciel qui effectue la modélisation par équations structurelles. Dans cette analyse, la matrice de covariance a été considérée comme entrée à l'aide de l'estimateur ML (*maximum vraisemblance*). Les indicateurs d'ajustement de base du modèle ont été pris en compte (Hair *et al.*, 2009). Les résultats de ces analyses seront présentés dans le chapitre suivant, séparés en fonction du pays d'origine des données.





# **Partie III : Analyse des résultats**

Chapitre 7 : Résultats de la recherche qualitative : une compréhension des rapports culture-travail-santé par la prise en compte de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise privée et d'une entreprise publique

Chapitre 8 : Résultats de l'étude quantitative

Après avoir spécifié, dans la première partie de cette thèse, ce que nous entendons par affectivité institutionnelle et défini l'utilité de la notion de cadre institutionnel pour permettre de le rendre observable, nous avons clarifié dans une deuxième partie notre positionnement conceptuel et notre approche méthodologique, en proposant également une présentation des deux terrains utilisés pour l'approche empirique. L'objectif de cette troisième partie est de présenter et discuter les résultats de cette recherche. Nous articulons cette partie en trois chapitres :

1. Dans le chapitre 7, nous présentons les résultats de la recherche qualitative. Deux terrains : une entreprise privée et une entreprise publique. Pour chaque entreprise, nous présentons d'abord la première étape de l'étude auprès de l'équipe de prévention des RPS, visant un commencement de la prise en compte de l'affectivité institutionnelle. Ensuite, nous analyserons nos données en les mettant en lien avec la notion d'affectivité institutionnelle proposée dans le Tome 1 de cette thèse et donc analysant le modèle intégrateur qui comprend les rapports entre culture organisationnelle, management et santé au travail. Elle nous permettra de proposer un cadre institutionnel complexe et un management de la santé au travail pour la gestion de l'affectivité institutionnelle.

2. Dans un deuxième temps, nous analysons les résultats de l'étude quantitative que nous avons utilisée pour corroborer aux résultats de l'étude qualitative (chapitre 8).

3. Enfin dans le chapitre 9, nous discutons nos résultats dans la perspective d'un management de la santé au travail pour la gestion de l'affectivité institutionnelle.

## **Chapitre 7 -**

**Résultats de la recherche qualitative : une compréhension des rapports culture-travail-santé par la prise en compte de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise privée et d'une entreprise publique**

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'analyse des résultats et la discussion de la recherche qualitative, à partir d'une articulation comparative des réponses des participants de deux entreprises, une de la sphère publique et l'autre du secteur privé. Cette tâche ne visera pas à conclure la discussion sur notre sujet de thèse, mais à dresser un tableau des lignes générales du rôle de l'affectivité dans la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail qu'elle porte.

Le propos du Tome 1 de cette thèse était de générer une compréhension de ce qu'est l'affectivité institutionnelle. De façon synthétique, nous proposons qu'il s'agit d'un phénomène psychosocial qui implique des processus cumulatifs dans la culture organisationnelle (valeurs, croyances, paradigmes, sentiments, attitudes et comportements, etc.), résultants des interactions sociales qui se matérialisent dans le mode de fonctionnement des collectifs de travail (des relations de pouvoir, des jeux d'acteurs, système de coopération, réélaboration de règles, etc.). Ce jeu social se cristallise à travers des éléments structurels d'une entreprise (conditions générales de travail, organigramme, système de management, processus techniques, etc.) qui influencent positivement ou négativement l'activité collective, laquelle a des effets sur le bien-être et la santé au travail. Un résultat positif se configure comme un phénomène d'affectivité institutionnelle active. L'inverse serait plutôt compris comme étant une affectivité institutionnelle passive.

Cette approche nous a amenés à poser les axiomes suivants :

- Hypothèse 1 : l'instrument qui teste le modèle d'affectivité institutionnelle présente des preuves de validité dans le contexte brésilien et français.
- Hypothèse 2 : Le concept de culture organisationnelle n'est pas efficace pour favoriser la prévention de la santé psychologique au travail.
- Hypothèse 3 : La notion d'affectivité institutionnelle permet de faire les liens entre culture organisationnelle, organisation du travail et santé au travail.
- Hypothèse 4 : L'action des encadrants médiatise l'association entre la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail
- Hypothèse 5 : La prévention prend appui sur la construction de processus d'une affectivité institutionnelle active (AI+) et celle-ci est dynamisée par un cadre institutionnel complexe.

Le présent chapitre se propose donc de valider nos hypothèses, à partir de notre démarche de recherche qualitative. Elle consiste en deux étapes :

### **Étape 1. Une première évolution par rapport à la prise en compte de l'affectivité institutionnelle : analyse de processus institutionnels et organisationnels de prévention de santé au travail**

Cette première étape de notre enquête qualitative consistait en une première démarche diagnostique du système et de ses régulations adressées à la prévention, visant à rendre intelligibles les phénomènes humains et sociaux capables d'améliorer les

situations problématiques de la santé au travail. Pour cela, nous avons fait des entretiens compréhensifs auprès de plusieurs acteurs chargés de mettre en action des dispositifs de prévention des RPS : des cadres de direction, des membres de la DRH, des représentants syndicaux, des membres du CHSCT et médecin du travail (Groupe 1). Un questionnaire a été utilisé avec des questions ouvertes, nous permettant d'introduire des questions spécifiques (de *repique*), selon la fonction ou le rôle joué par l'interviewé dans la prévention (Annexe 2). 13 entretiens compréhensifs ont été faits, retranscrits (intégralement) et soumis à l'analyse de données par le logiciel IRAMUTEQ.

Les résultats présentés appuient notre hypothèse selon laquelle le concept de culture organisationnelle n'est pas opérant pour construire les liens culture-travail-santé et ils soutiennent l'importance d'examiner la pertinence du modèle intégrateur de l'affectivité institutionnelle pour faire ces rapports. Il y a lieu de noter que nous avons démontré, théoriquement, cet axiome en analysant des articulations culture-travail-santé qui ont été présentées dans le Tome 1 de cette thèse. Dans cette partie, nous avons notamment fait une analyse critique des théories de culture organisationnelle par le prisme des liens entre affectivité et activité, définissant ses limites et ses possibilités, ainsi que les nouvelles pistes d'action pour bien comprendre la contribution de la culture dans la problématique de la santé dans la main-d'œuvre. Ensuite, nous avons construit l'approche de l'affectivité institutionnelle, cherchant à enrichir le concept de culture organisationnelle de Schein (2001, 2009). Dans l'étape suivante, nous examinons empiriquement ce modèle, désirant donc avec cet effort continuer à valider nos hypothèses.

## **Étape 2. Une deuxième évolution par rapport à la prise en compte de l'affectivité institutionnelle : analyse du modèle intégrateur du cadre institutionnel, comprenant les rapports entre culture organisationnelle, management et santé au travail**

Cette deuxième étude consistait en une seconde évolution par rapport à la prise en compte de l'affectivité institutionnelle. Nous nous appuyons sur le postulat que la notion de « cadre institutionnel », exposant plusieurs niveaux d'analyse d'entreprise, nous permet de déterminer l'effet médiateur des pratiques d'encadrement entre la culture organisationnelle et le bien-être au travail. Ce modèle d'analyse propose qu'en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'action des encadrants, il est possible d'examiner comment la culture influence les pratiques de management et comment celles-ci peuvent ensuite donner lieu au développement du bien-être psychologique au travail auprès de leurs équipes.

Dans cette étape de notre enquête qualitative, nous avons recueilli les représentations des individus sur la culture organisationnelle, sur le management, sur le mode de fonctionnement des équipes et les ressentis de ces membres par rapport aux effets de l'environnement global de travail sur leur travail et donc sur leur bien-être. Notamment, nous avons analysé les retranscriptions de 46 entretiens compréhensifs (terrains public et privé), conduits auprès des dirigeants, managers intermédiaires, agents de maîtrise, techniciens, opérateurs et agents. Pour ce groupe, nous avons élaboré deux guides d'entretien, un pour les cadres et un pour les membres de leurs équipes.

Les résultats présentés appuient notre hypothèse selon laquelle la notion d'affectivité institutionnelle permet de faire les liens entre culture organisationnelle, travail et santé. Dans ce sens, l'analyse de nos matériaux de recherche nous permet de renforcer l'idée que la culture organisationnelle a des effets sur les questions de santé mentale au travail, comme cela a été proposé par certaines recherches (Dextras-Gauthier *et al.*, 2012 ; Dextras-Gauthier, 2014 ; Peterson & Wilson, 2002). Notamment, nous avons pu constater qu'un type de culture organisationnelle rationnel, dont les valeurs d'individualisme, de haute performance et d'excellence sont porteuses de risques psychosociaux, contribuent à la problématique du bien-être et de la santé au travail. Ces caractéristiques peuvent être perçues comme dangereuse, principalement lorsqu'elles sont combinées avec le manque d'espaces de discussion, empêchant la réalisation de l'activité collective et donc des conditions de réalisation d'un travail bien fait. Au contraire, une entreprise où ces processus sont utilisés, même avec une culture organisationnelle affectée par les pressions de la mondialisation, peut être envisagée comme contribuant au bien-être et l'efficacité. Cependant, la culture organisationnelle ne participerait pas directement à ces problématiques, mais l'influencerait indirectement (Dextras-Gauthier *et al.*, 2012 ; Dextras-Gauthier, 2014 ; Peterson & Wilson, 2002), par la manière dont elle maximiserait ou minimiserait l'action des encadrants dans la construction de collectifs de travail. Ainsi, elle façonne l'action des encadrants qui a été associée aux problèmes de santé mentale au travail (Peterson & Wilson, 2002).

Enfin, les résultats présentés appuient notre hypothèse selon laquelle la prévention prend appui sur la construction de processus d'une affectivité institutionnelle active (AI+) et celle-ci est dynamisée par un cadre institutionnel complexe.

Nous décidons de présenter les résultats séparément, en faisant référence, d'abord, au portrait spécifique de l'entreprise publique (section 6.1) et, ensuite, à celui de l'entreprise privée (section 6.2). D'abord, nous présentons les analyses des résultats de la première étape de l'étude qualitative, suivies de la deuxième étape.

Après avoir présenté la situation de l'affectivité institutionnelle de chaque entreprise, nous présentons les similitudes et les différences entre les deux terrains (section 6.3), les convergences et les différences qui apparaissent. Ainsi, nous cherchons à représenter en détails les spécificités qui définissent le type de cadre institutionnel prédominant dans chaque entreprise et son influence sur le bien-être au travail, utilisant l'approche théorique de l'affectivité institutionnelle.

## **7.1. Tendances d'une affectivité institutionnelle « passive » dynamisée par une situation de confrontation dialectique entre les références d'un « cadre institutionnel mécanique » (culture hiérarchique) » et un « cadre institutionnel économique » (culture**

## **rationnelle) » dans une collectivité locale : un cas de bien-être ou de mal-être par service, lié à des modèles personnels de management**

### 7.1.1. Étape 1. Analyse des liens entre culture, travail et santé dans l'organisation

Dans cette partie, nous rendons compte de l'analyse des résultats de 7 entretiens compréhensifs menés auprès de plusieurs acteurs chargés, formellement, du suivi des problèmes de la santé, au sein d'une importante collectivité territoriale en France. Tous ces entretiens ont été complètement transcrits et soumis à l'analyse de données par l'IRAMUTEQ. Ainsi, nous essayerons de mettre en évidence les articulations des processus institutionnels et organisationnels dans la prévention, à partir des perceptions des acteurs : représentants de cadre de direction, de la DRH, du CHSCT, représentants syndicaux et médecin du travail.

Ces articulations se décomposent en trois corpus qui rassemblent les questions selon leur objet : le Corpus A rassemble les questions (1 2, 4, 11, 13) qui visent à enquêter sur les liens entreprise, travail et santé. Le Corpus B regroupe les réponses aux questions (5, 6, 7, 8) sur l'engagement des acteurs dans la prévention. Enfin, le Corpus C est composé des questions (3, 9, 10, 12) qui étudient les problèmes de santé.

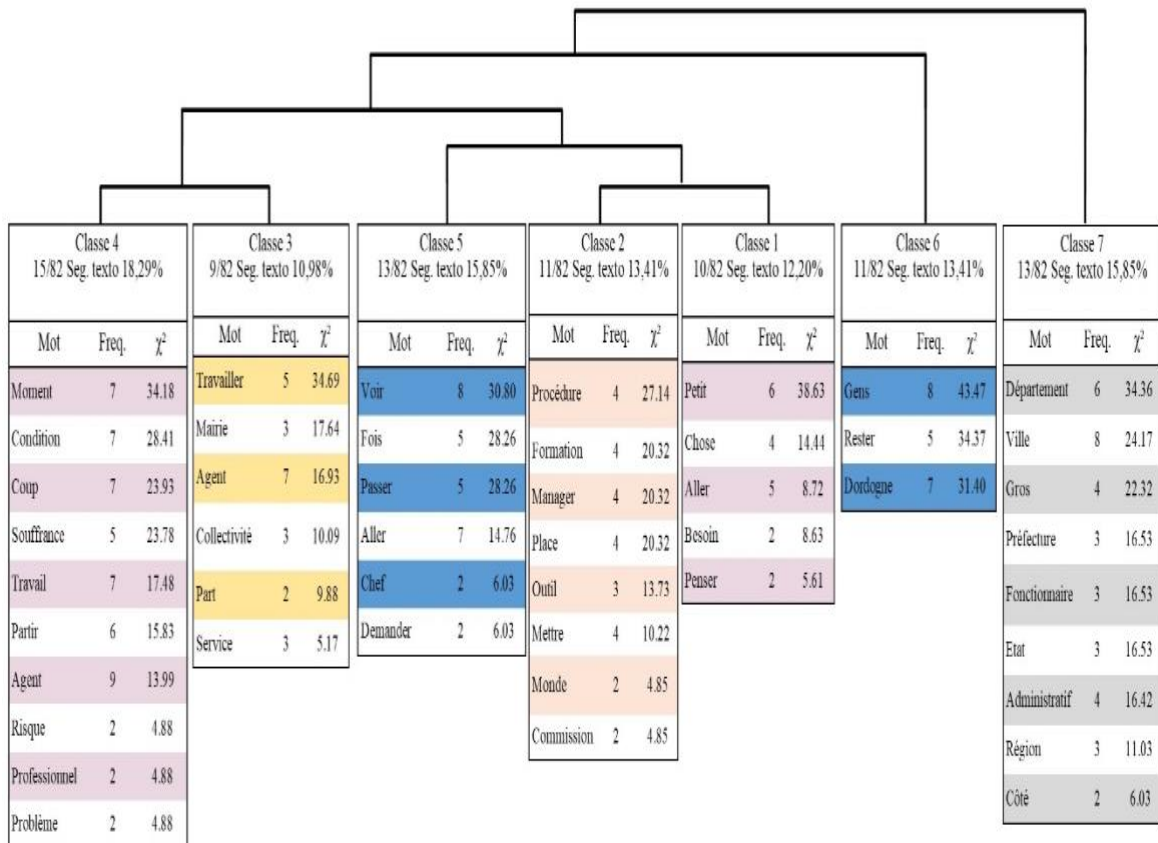
#### 7.1.1.1. Corpus A. La réalité organisationnelle, institutionnelle et la santé

Les 5 entretiens (texte) comprennent 3 392 occurrences, 780 formulaires et 448 hapax, avec une moyenne de 678,40 occurrences par texte. L'entrée « agent » occupe une position centrale sur la carte, indiquant la centralité de ce thème dans le corpus. Il est possible d'observer les mots « aller », « ville », « voir », « service » entre autres.

Afin de savoir comment le corpus est structuré, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). 82 segments de texte ont été pris en compte, avec 780 formulaires, dont 441 actifs et 16 supplémentaires, et une moyenne de 36,08 formulaires par segment de texte. Pour cette analyse, 87,23 % des segments de texte ont été retenus, satisfaisant aux critères minimaux indiqués par la littérature (Camargo & Justo, 2016). Les divisions séquentielles subies par le corpus pour créer les classes, ainsi que les mots avec le plus haut niveau d'association avec chacune des classes sont illustrés à la Figure 0-1

Figure 0-1. Dendrogramme des classes du Corpus A, société publique





Initialement, le corpus subit une division qui génère la classe 7 et un sous-corps, qui se divise en Classe 6 et un nouveau sous-corps, qui se divise en deux nouveaux sous-corps. Le premier est divisé en classes 4 et 3. Le second est divisé en classe 5. Un nouveau sous-corpus qui est finalement divisé en classes 2 et 1. Afin de mieux connaître les classes, voici des segments de texte typiques de chacun, ainsi que le résultat de l'analyse de similitude.

Le Tableau 0-1 décrit les segments de texte typiques de classe 4, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-1. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 4, Corpus D

$\chi^2$	Segment de texte
34,18	quand on tire trop fort la corde casse la flèche part pas donc par le <b>moment</b> il faut placer les bonnes personnes il faut faire le bon management comme on dit moi je n'aime pas ce mot
24,60	dans les solutions ça peut être un changement de service aussi <b>partir</b> du <b>moment</b> où on a connaissance qu'un service est en <b>souffrance</b> parce que au départ on leur en demande trop et que ce n'est pas réalisable
23,93	ville quatre fleurs parce que y a un cahier des charges que nous avons respecté et du <b>coup</b> on nous a attribué quatre fleurs en récompense c'est un codage pour dire qu'un certain cahier des charges a été respecté en matière de fleurissement de mobilier urbain de propreté, etc.

23,27	avant on était dans un ancien bâtiment du <b>coup</b> dans le centre historique de p... où c'était un peu enfin on était les uns sur les autres là on a des <b>conditions</b> de <b>travail</b> qui sont quand même plutôt agréables
22,51	à <b>partir</b> du <b>moment</b> où c'est pas réalisable il peut y avoir des <b>agents</b> en <b>souffrance</b> parce que les <b>conditions</b> de <b>travail</b> ne sont pas respectées donc du <b>coup</b> l' <b>agent</b> souffre physiquement psychologiquement
21,95	depuis que le CHSCT existe le maire a presque obligation des résultats à <b>partir</b> du <b>moment</b> où on déclare qu'un <b>agent</b> est en <b>souffrance</b> le maire a obligation de résultat

<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>
--

Le Tableau 0-2 décrit les segments de texte typiques de classe 3, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-2. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 4, Corpus D

$\chi^2$	Segment de texte
25,81	donc pour moi il faut qu'il y ait cet équilibre il faut que l' <b>agent</b> soit bien sain de corps et d'esprit qu'il n'ait aucun souci pour qu'il puisse s'épanouir et bien <b>travailler</b>
25,81	bah un <b>agent</b> qui n'est pas bien dans sa tête qui ne va pas bien il ne <b>travaillera</b> pas bien
25,81	donc après au niveau de la <b>collectivité</b> de la <b>mairie</b> ici ben c'est une <b>collectivité</b> où c'est agréable de <b>travailler</b> enfin on a des bonnes conditions de travail
19,78	la société prend d'importance aux gens qui <b>travaillent</b> à la <b>mairie</b> ah <b>mairie</b> de p... plus grande ville de la Dordogne oui si ouais je pense qu'il y a une certaine fierté de la <b>part</b> des <b>agents</b> de <b>travailler</b> dans la ville centre la ville préfectorale
16,93	les seuls <b>agents</b> formés en commission ce sont les <b>agents</b> de CHSCT de toute façon on est élu pour quatre ans c'est tout on est élu pour quatre ans et après y a de nouvelles élections donc y a de nouveaux <b>agents</b>
15,35	euh du coup alors oui en quelques mots une <b>collectivité</b> de six cents <b>agents</b> pratiquement donc moi pour ma <b>part</b> même si je <b>travaille</b> dans un <b>service</b> de ressources humaines je côtoie qu'une partie de ces <b>agents</b> une centaine d' <b>agents</b>

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Les segments de texte typiques de classe 5 sont décrits dans le Tableau 0-3. Les segments ont été choisis en fonction de la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-3. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 5, Corpus D

$\chi^2$	Segment de texte
30,80	moi c'est plutôt comme ça que je le <b>vois</b> je suis pragmatique je suis capable d'avoir une pensée et me dire que dès lors on touche l'humain voilà
29,53	écrite ça ne fonctionne pas trop mal parce que <b>vu</b> qu'après la <b>fois</b> d'après la prochaine réunion on rappelle ce dont on a parlé à la réunion précédente
29,53	et nous syndicat on les rattrape pas vous <b>voyez</b> ce que je veux dire on est aussi un moyen de pression parce que des <b>fois</b> ça a un coût des <b>fois</b> y a des solutions qui ont un coût
29,53	bon moi je le <b>vois</b> je te disais tout à l'heure sur les accidents de la route à chaque <b>fois</b> c'est flagrant là je sais qu'il y a un sur chauffe, etc. donc quand il y a ce sur chauffe on se tient compte de cette sur chauffe et voilà
28,26	on est conscients de ça effectivement il est en train de se <b>passer</b> un certain changement dans cette collectivité depuis l'audit qui a eu lieu récemment qu'est-ce que je peux vous dire sur la collectivité
24,61	quand la corde est molle on ne <b>voit</b> pas de flèche on ne <b>voit</b> rien ne se <b>pass</b> e rien donc ça ne <b>va</b> pas donc on <b>voit</b> la corde la flèche on <b>voit</b> bien la cible
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Le Tableau 0-4 décrit les segments de texte typiques de classe 2, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-4. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D

$\chi^2$	Segment de texte
30,80	mais y a pas de <b>formation</b> de base enfin on peut on a on a recours au cnfpt je ne sais pas si vous connaissez c'est notre centre national de la <b>formation</b> de la fonction publique territoriale pardon
29,53	après y en a y a des <b>managers</b> qui jouent pas leur rôle de <b>manager</b> et d'autres qui sont vraiment dedans ah oui oui oui, mais elle a vraiment du sens même
29,53	conduite des entretiens professionnels notamment savoir gérer des conflits faire aussi euh de la conduite de, mais bon ça a pas forcément bien pris y en a qui jouent le jeu d autres non faudrait peut-être qu'on le remette en <b>place</b>
29,53	on n'a pas de choses assez chez nous faudrait écrire plus les choses poser les protocoles ils avaient eu des <b>formations</b> on avait fait un cycle de <b>formations</b> de management pour les cadres
28,26	mais sinon c'est en cascade peut-être que si on <b>mettait</b> en <b>place</b> nos <b>procédures</b> tous nos protocoles peut-être qu'on pourrait anticiper et du coup euh voilà
24,61	après on peut bien être <b>manager</b> sans <b>formation</b> et bon les <b>outils</b> c'est un petit plus, mais fondamentalement les gens ont de qualité ou pas c'est tout pour les dispositifs à <b>mettre</b> en <b>place</b> pour la santé au travail des <b>procédures</b> on a déjà dit
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Le Tableau 0-5 décrit les segments de texte typiques de classe 1, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-5. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D

$\chi^2$	Segment de texte
38,63	et les collectivités l'argent ils ne veulent pas trop dépenser nous au niveau du syndicat on est aussi un <b>petit</b> moyen de pression on met la pression pour que les solutions soient trouvées
38,63	qu'il y a des quartiers aussi qui sont un <b>petit</b> peu à l'abandon qui sont un <b>petit</b> peu en clavier donc c'est vrai que à mon avis c'est un mélange de tout ça
38,63	et leur dire stop c est pas la cour de récréation chacun prend des responsabilités vous êtes une équipe vous devez travailler ensemble on est là pour bosser on n'est pas là pour régler les <b>petits</b> , mais voilà
23,63	il faut qu'on soit un <b>petit</b> peu mal mené et nous sommes prêts à les entendre pour avancer on a <b>besoin</b> des objectifs de stresse, mais d'un bon stresse
20,60	donc c'était des <b>petites</b> routes pour <b>aller</b> à bordeaux pour <b>aller</b> à limoges donc des industries il y a très peu il y a beaucoup des <b>choses</b> à dire
18,66	c'est toujours comme ça et le dgs le directeur général ne <b>va</b> jamais s il a un <b>besoin</b> et s il sait que c'est le <b>petit</b> agent qui fait cette mission là

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-6 décrit les segments de texte typiques de la classe 6, sur la base de la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-6. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D

$\chi^2$	Segments de texte
43,47	il y a des <b>gens</b> qu'en fait devrait bénéficier d'une visite médicale tous les ans cela devrait être obligatoire, car ils sont confrontés avec la réalité quoi avec des produits toxiques premier point
43,47	et il doit toujours être là bah pour réguler et pour à mon avis ouvrir les discussion laisser les <b>gens</b> parler laisser la parole comprendre et euh par contre être à mon avis impartial aussi
37,44	ici c'est très fermé il y a des <b>gens</b> qui sont nées en <b>Dordogne</b> qui seront obligés à partir pour vivre, mais qui reviendront en <b>Dordogne</b> veulent se marier en <b>Dordogne</b> et qu'ils veulent être enterrés en <b>Dordogne</b> donc c'est un lien très très fort à la terre
37,44	on est bien ici en <b>Dordogne</b> je pense qu'on mange bien on a un bon climat et les <b>gens</b> ne partent pas beaucoup ils sont assez sédentaires
36,41	ces endroits un peu fermés qui fonctionnent sur un <b>reste</b> féodalité c'est-à-dire c'est les solidarités un peu des villages quoi très très fort et qui acceptent pas facilement les étrangers c'est-à-dire des <b>gens</b> de dehors de la <b>Dordogne</b>
36,41	mais d'une manière générale nous on fait pas cette information-là ici en <b>Dordogne</b> les <b>gens</b> ils <b>restent</b> un peu y a pas eu beaucoup de mouvements comme il peut y avoir dans de grandes villes comme paris

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Enfin, le Tableau 0-7 décrit les segments de texte typiques de la classe 7, sur la base de la moyenne du  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-7. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D

$\chi^2$	Segments de texte
24,17	parfois on a l'impression que c'est le sud parfois que c'est le nord cela change vite donc c'est une <b>ville</b> vraiment d'équilibre
22,78	où siège le préfet représentant de l' <b>état</b> et cette <b>ville</b> est la plus <b>grosse</b> du <b>département</b> c'est la <b>ville</b> des <b>fonctionnaires</b> voilà c'est ça parce que il y a les <b>fonctionnaires</b> de l' <b>état</b>
22,70	avant on avait une vingtaine maintenant on n'a plus que treize aquitaine poitou charente limousin et ensuite à l'intérieur des <b>régions</b> on a des <b>départements</b> je ne sais pas combien la on a 13 treize
21,68	alors des <b>préfectures</b> on a une en chaque il y a une dans chaque <b>département</b> la plus <b>grosse ville</b> du <b>département</b> et de même qu'il y a une capitale de <b>région</b> qui est bordeaux la <b>préfecture</b> du <b>département</b>
21,52	c'est une <b>ville</b> vraiment au centre du <b>département</b> ce n'est pas souvent le cas et quand on se balade ici c'est vrai que c'est une <b>ville</b> qu'il y a plusieurs facettes elle a un <b>côté</b> ouvrier
21,13	la plus <b>grosse ville</b> du <b>département</b> il fait 30 000 habitants c'est pas <b>grand</b> , mais en même temps c'est la plus <b>grosse ville</b> du <b>département</b> et c'est une <b>ville</b> touristique on est dans la Dordogne

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

#### 7.1.1.2. Corpus B. Les acteurs de la sante

Les 5 entretiens (texte) se composent de 4 019 occurrences, 793 formulaires et 390 hapax, avec une moyenne de 803,80 occurrences par texte. L'entrée « agent » occupe une position centrale sur la carte, indiquant la centralité de ce thème dans le corpus. Il est possible d'observer les mots « travail », « service », « donner », « aller », entre autres.

Afin de savoir comment le corpus est structuré, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). 99 segments de texte ont été pris en compte, avec 793 formulaires, dont 450 actifs et 14 supplémentaires, et une moyenne de 32,25 formulaires par segment de texte. Pour cette analyse, 86,84 % des segments de texte ont été retenus, satisfaisant aux critères minimaux indiqués par la littérature (Camargo & Justo, 2016). Les divisions séquentielles subies par le corpus pour créer les classes, ainsi que les mots avec le plus haut niveau d'association avec chacune des classes sont illustrés dans la Figure 0-1

Figure 0-2. Dendrogramme des classes du Corpus B, société publique



Classe 6 20/99 Seg. texto 20,20%			Classe 5 12/99 Seg. texto 12,12%			Classe 4 11/99 Seg. texto 11,11%			Classe 3 19/99 Seg. texto 19,19%			Classe 2 1/99 Seg. texto 18,18%			Classe 1 19/99 Seg. texto 19,19%		
Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$
Réaliser	8	34.38	Penser	10	65.01	Valeur	5	42.13	Travailler	11	37.07	Gens	10	50.06	Technique	5	22.17
Mission	7	29.75	Relationnel	3	22.43	Fonctionnaire	4	25.30	Usager	8	26.52	Carrière	6	28.74	Humain	4	17.55
Évaluation	6	25.23	Chef	4	17.84	Égalité	3	24.75	Rapport	8	26.52	Regarder	3	13.92	Écouter	4	17.55
Essayer	6	20.05	Collègue	5	17.53	Petit	4	16.16	Vivre	4	17.55	Développement	3	13.92	Façon	4	17.55
Agent	13	17.99	Social	3	15.47	Chose	4	11.14	Passer	4	17.55	Payer	3	9.05	Civil	4	17.55
Réglementaire	4	16.47	Pression	2	8.64	Emploi	2	9.67	Distance	4	17.55	Temps	2	4.89	Exemple	6	17.48
Prendre	4	16.47	Écrire	2	8.64	Reconnaissance	2	9.67	Manière	3	13.03	Travail	7	4.11	Moment	5	13.25
Obligation	4	16.47	Risque	4	6.83	Public	3	7.69	Équipe	4	12.56				Demander	3	13.03
Condition	5	12.26	Problème	3	6.68	Porter	2	6.38	Moyen	5	10.53				Mettre	4	9.28
Occuper	3	12.22	Management	2	3.84	Revenir	2	6.38	Recevoir	4	7.00				Management	3	5.65
Professionnel	3	12.22				Service	4	4.33	Matériel	3	5.65				État	4	5.33
Objectif	3	12.22							Fonction	2	4.50				Coup	4	5.33
Formation	3	12.22							Garder	2	4.50				Venir	2	4.50
Collectivité	5	9.66							Capable	2	4.50				Représentant	2	4.50
Risque	6	9.05							Chose	4	4.07				Maire	2	4.50

Initialement, le corpus subit une division qui génère la classe 6 et un sous-corps, qui se divise en classe 1 et un nouveau sous-corps, qui se divise en classe 5 et un nouveau sous-corps, qui se divise en classe 4 et un autre sous-corps, qui à la fin est divisé en classes 2 et 3. Afin de mieux connaître les classes, voici des segments de texte typiques de chacun, ainsi que le résultat de l'analyse de similarité. Le Tableau 0-8 décrit les segments de texte typiques de la classe 6, en fonction de la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-8. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 6, Corpus C

$\chi^2$	Segments de texte
24,60	et moi ce que j'en ai compris du coup c'est que les <b>missions</b> qu'avaient effectuées auparavant dans la <b>collectivité</b> en fait avaient été bien <b>réalisées</b> et avaient peut-être besoin d'un nouveau souffle maintenant
24,60	et moi ce que j'en ai compris du coup c'est que les <b>missions</b> qu'avaient effectuées auparavant dans la <b>collectivité</b> en fait avaient été bien <b>réalisées</b> et avaient peut-être besoin d'un nouveau souffle maintenant
24,05	enfin j'ai le sentiment trop tard à respecter quand même le code du travail en matière de réglementation des horaires enfin on <b>essaie</b> de faire attention quand même
19,70	alors pour l'avenir du service de DRH là on est en plein dans cette phase là parce que la <b>collectivité</b> a lancé une <b>mission</b> donc on a un cabinet qui nous accompagne là y a déjà eu des pistes
18,30	pour compléter ce qui a déjà été <b>réalisé</b> je <b>vais essayer</b> justement de remettre l' <b>agent</b> un petit peu au cœur de l' <b>évaluation</b> du <b>risque</b> me concentrer plus sur l' <b>agent</b>
18,30	pour compléter ce qui a déjà été <b>réalisé</b> je <b>vais essayer</b> justement de remettre l' <b>agent</b> un petit peu au cœur de l' <b>évaluation</b> du <b>risque</b> me concentrer plus sur l' <b>agent</b>

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-9 décrit les segments de texte typiques de classe 5, basés sur la moyenne des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-9. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 5, Corpus C

$\chi^2$	Segments de texte
65,01	nous en tant que fonctionnaire on a un devoir de neutralité c'est-à-dire que ce soit une mairie de gauche ou de droite peu importe ce qu'on <b>pense</b> c'est qu'on est là pour obéir
65,01	ça je les observe beaucoup je <b>pense</b> qu'ils sont un peu dans le regret de ne pas être dans la justice alors la reconnaissance elle est dans l'ombre
35,92	il y une grille d'analyse de <b>risques</b> numérotés et on déroule après hein enfin non je <b>pense</b> que tous les autres font à peu près pareil donc il n'y a pas un code qui dit oh en telle colonne
30,70	ou parce que le <b>chef</b> il discute un peu j'aimerais bien que tu le fasses comme ça qu'est-ce que tu en <b>penses</b> est ce qu'on peut échanger facilement avec ses <b>collègues</b> avec son <b>chef</b> je voilà le <b>relationnel</b> aux autres
30,70	ou parce que le <b>chef</b> il discute un peu j'aimerais bien que tu le fasses comme ça qu'est-ce que tu en <b>penses</b> est-ce qu'on peut échanger facilement avec ses <b>collègues</b> avec son <b>chef</b> je voilà le <b>relationnel</b> aux autres
30,50	y a rien d' <b>écrit</b> sur la qualité de vie on n'a pas de protocole, mais quand même dans les services je <b>pense</b> que les <b>chefs</b> de service sont sensibles à ça et font quand même attention à ne pas faire travailler leurs agents

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-10 décrit les segments de texte typiques de classe 4, basés sur la moyenne des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-10. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 4, Corpus C

$\chi^2$	Segments de texte
25,52	alors c'est vrai qu'il y a toujours cette notion de <b>valeurs d'égalité</b> de <b>reconnaissance</b> de différence de traitement il y a toujours des formes d'inégalité que ce soit le maire ou pas
25,30	c'est pour ça que je relativise, mais le fait qu'il y ait quelques-uns dans une poignée 5 ou 10 pas plus cela crée un mal à l'aise quand même c'est-à-dire en quoi un <b>fonctionnaire</b> parce que finalement on n
21,24	ça peut être du rugby du foot judo pratiquement il souvent s'investissent en quelque <b>chose</b> donc les <b>fonctionnaires</b> sont toujours des personnes qui <b>portent</b> une assemblée des <b>valeurs</b> on ne peut pas vendre des voitures on serait incapables quoi
20,98	est pas bien payé qu'on est mal payé par rapport le privé par la sécurité de l' <b>emploi</b> , mais au-delà de ça il faut quelque <b>chose</b> nous porte aussi il faut quelque <b>chose</b> qui nous porte il nous faut de la <b>valeur</b>
20,73	Il y a des <b>fonctionnaires</b> ailleurs qui sont engagés dans le monde associatif et en forme de <b>petit</b> de club de sport
16,62	nous voulons faire quelque <b>chose</b> que soit du <b>service public</b> et donc derrière il y a des <b>valeurs d'égalité</b> et lorsque ces <b>valeurs d'égalité</b> et de mérite de <b>reconnaissance</b> de mérite ne sont pas respectés

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-11 décrit les segments de texte typiques de classe 3, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-11. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 3, Corpus C

$\chi^2$	Segments de texte
26,96	de même pour les agents qui <b>travaillent</b> sur la voirie ceux qui balayent les trottoirs ou qui nettoient les trottoirs il n'y a pas de protection par <b>rapport</b> aux <b>usagers</b> à la population qui <b>pass</b> e
26,91	de même pour les agents qui <b>travaillent</b> sur la voirie ceux qui balayent les trottoirs ou qui nettoient les trottoirs il n'y a pas de protection par <b>rapport</b> aux <b>usagers</b> à la population qui <b>pass</b> e
21,41	ça aussi c'est pour certaines personnes en <b>fonction</b> du service dans lequel on <b>travaille</b> et des services qu'on donne aux <b>usagers</b> ça peut être plus ou moins bien <b>vécu</b>
21,41	ça aussi c'est pour certaines personnes en <b>fonction</b> du service dans lequel on <b>travaille</b> et des services qu'on donne aux <b>usagers</b> ça peut être plus ou moins bien <b>vécu</b>
16,43	Le <b>travail</b> dans une <b>équipe</b> ou le <b>travail</b> seul le fait de <b>travailler</b> peut-être à l'extérieur ou dans un <b>bureau</b> d'être en contact avec les <b>usagers</b> avec le public
16,43	le <b>travail</b> dans une <b>équipe</b> ou le <b>travail</b> seul le fait de <b>travailler</b> peut-être à l'extérieur ou dans un <b>bureau</b> d'être en contact avec les <b>usagers</b> avec le public
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Le Tableau 0-12 décrit les segments de texte typiques de classe 2, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-12. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus C, entreprise publique

$\chi^2$	Segments de texte
50,06	il y a eu toujours des choses bizarres que les <b>gens</b> constatent et que crée le gêne donc on crée les règles pour qu'elles soient respectées et qu'il n'ait pas d'injustice, car c'est cela que cause les soucis
50,06	Parce que on a été très bien noté parce que les <b>gens</b> considèrent qu'on est super fort et on mérite donc on a des moyens pour faire sauter plus vite et dans l'absolu cela concerne que les sont plus mériteur et cela avance très vite
50,06	Parce que on se rend compte qu'on est face là à une recrudescence à une montée enfin de plus en plus de <b>gens</b> qu'on doit reclasser des <b>gens</b> jeunes souvent
39,40	on observe souvent sur le plan physique en fin de <b>carrière</b> et on a dans mon bureau des <b>gens</b> qui sont bien, mais qui est cassé partout qui est pourtant sportif ils arrivent en fin de <b>carrière</b> et ils sont un petit peu usés quand même
28,74	qui ont parti de rien et ont fait de belles <b>carrières</b> qu'ils n'avaient pas un niveau plus grand que l'autre ils ne sont pas nombreux en fin de compte
27,09	on est en dessus de ce que les autres font cela n'empêche pas qu'on a des accidents de <b>travail</b> des <b>gens</b> qui sont pas bien qui sont fatigués avec de problèmes musculo squelettique dans ses articulations et voilà
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Enfin, le Tableau 0-13 décrit les segments de texte typiques de classe 1, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-13. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 1, Corpus C

$\chi^2$	Segments de texte
17,63	je peux vous dire que dans le milieu <b>technique</b> effectivement par <b>exemple</b> si vous ne remplacez pas deux ou trois balayeurs il va quand même falloir que le travail soit fait à un <b>moment</b> donné
17,55	oui oui et puis il n'y a pas cinquante <b>façons</b> de faire c'est-à-dire qu'il faut avoir une séquence de travail et identifier le contexte et après faire des colonnes qui calculent on fait une multiplication et nous donnent un résultat final
17,55	il faut faire ça non il donne juste une <b>façon</b> de faire générale la méthode on implante tous la même parce que il n'existe pas 50 mille c'est du détail on fait une adaptation
15,40	donc je fais l'intérim de la direction des ressources <b>humaines</b> en ce <b>moment</b> avec deux autres collègues donc on s'est réparti ça donc sinon c'est neuf agents plus un directeur
14,60	donc on en <b>demande</b> plus aux agents donc c'est une source de stress supplémentaire voilà et après y a aussi la <b>façon</b> dont c'est <b>demandé</b> la <b>technique</b> de <b>management</b>
13,56	Parce que tout le monde est pas doué naturellement pour faire du <b>management</b> alors c'est la <b>façon</b> de communication je ne peux pas vous donner d' <b>exemple</b> précis
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

### 7.1.1.3. Corpus C. Problèmes de santé

Les 5 entretiens (texte) sont constitués de 11 384 occurrences, 1 596 formulaires et 799 hapax, avec une moyenne de 2 276,80 occurrences par texte. Les entrées « aller » et « agent » occupent une position centrale sur la carte, indiquant la fréquence la plus élevée de celles-ci dans le corpus. Il est possible d'observer les mots « travail », « service », « coup », « problème » entre autres.

Afin de savoir comment le corpus est structuré, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). 317 segments de texte ont été pris en compte, avec 11 384 occurrences, 1 596 formulaires dont 935 actifs et 19 supplémentaires, et une moyenne de 35,91 formulaires par segment de texte. Pour cette analyse, 64,67 % des segments de texte ont été retenus, ne répondant pas aux critères minimaux indiqués dans la littérature (Camargo & Justo, 2016).

### 7.1.2. Étape 2. Analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle : une collectivité territoriale présentant une

## tendance d'affectivité institutionnelle « passive » dynamisée par un cadre institutionnel économique émergent

Dans cette partie, nous rendons compte de la discussion des résultats d'analyse de 26 entretiens, visant à comprendre la situation de l'affectivité institutionnelle au sein de ce terrain. Pour cela, nous faisons des articulations des processus institutionnels et organisationnels, délimitant les perceptions sur les valeurs, sur les normes, sur les croyances, sur l'image de l'entreprise, ainsi que sur les conditions de l'organisation du travail, sur le mode de fonctionnement des équipes, le management etc. Chacun de ces facteurs affecte de près ou de loin le quotidien de l'activité. Notamment, l'action d'encadrement permet la réalisation des attentes et de la politique de l'entreprise vis-à-vis de la conjugaison performance-BEPT chez les travailleurs.

À cette fin, nous essayerons de mettre en évidence les perceptions des agents et des cadres de tous les niveaux hiérarchiques (Direction générale de service, élu, chefs de service, chefs d'équipe).

Pour cette entreprise, **six agents** ont été interrogés, dont cinq femmes, avec un âge moyen de 44 ans (min. 33 et max. 51, DP = 6,59), une moyenne de 12,16 ans d'ancienneté de travail (min. 6 max. 20, DP = 4,7), travaillant tous à temps plein.

**Onze cadres** ont également été interrogés, tous de sexe masculin, avec un âge moyen de 48 ans (min. 34 et max. 60, DP = 11,48), une moyenne de 18 ans d'ancienneté de travail (min. 4 max. 30, DP = 12,08), travaillant tous à temps plein.

Nous avons réalisé une cartographie de la situation des différents services de la collectivité en retenant les perceptions concernant les indicateurs de trois blocs déjà présentés : *Bloc A*, *Bloc B* et *Bloc C* (Tableau 0-5). Dans certaines unités de service, le travail se passe bien et est associé au bien-être, aux relations coopératives et aux pratiques du manager de proximité dans le développement du collectif de travail. Dans d'autres unités de service, le travail est perçu comme une souffrance et associé à des interactions difficiles, combiné avec l'absence des managers. Dans le sens global, nous retrouvons des situations de travail mixtes et complexes que chaque individu a dû analyser à l'aune de sa propre compréhension de sa situation de travail examinée et du contexte spécifique. Les résultats sont amplement contrastés.

Il est possible d'identifier, dans le moment de notre recherche, des indications d'un manque de congruence managériale par rapport aux espaces de discussion dans l'entreprise qui nous semble être associée à l'utilisation de modèles personnels de management, à la place d'un modèle institutionnel de management. Ceci nous amène donc à déduire la possibilité d'une forte tendance à l'existence d'une *affectivité institutionnelle « passive »* dans l'entreprise. Notamment, ce sont des artefacts visibles d'une « culture rationnelle » émergente qui contribue directement et indirectement à un mode d'organisation du travail, basé sur un modèle de management risquée, car celui-ci semble finir pour générer des croyances, des valeurs et des procédures de travail qui



accentuent le malaise et la tension entre les acteurs dans les collectivités. En bref, ce sont des pratiques managériales qui contribuent à la formation d'un « climat » organisationnel dangereux, à la conciliation du bien-être des agents et de l'efficacité organisationnelle.

#### 7.1.2.1. Analyse des résultats du corpus A : la perception de la culture organisationnelle et la santé au travail, à travers la perception des agents et des cadres

L'objectif de ce bloc était de vérifier les rapports entre la culture organisationnelle et la santé au travail. Pour analyser les éléments présents dans ces rapports, les questions abordaient des aspects de la culture organisationnelle, considérant les valeurs organisationnelles, les besoins de l'individu au travail et ceux de la collectivité, l'image de l'entreprise, ainsi que ses engagements dans la prévention de la santé et la sécurité.

Les réponses de ce *Bloc A* confirment l'existence des rapports entre la culture organisationnelle et la santé au travail, coopérant donc pour valider nos hypothèses. Nous présentons, d'abord, l'analyse et la discussion de résultats pour les agents, suivi de ceux pour les cadres.

##### 7.1.2.1.1. Corpus A par les AGENTS : la perception de la culture organisationnelle et la santé au travail

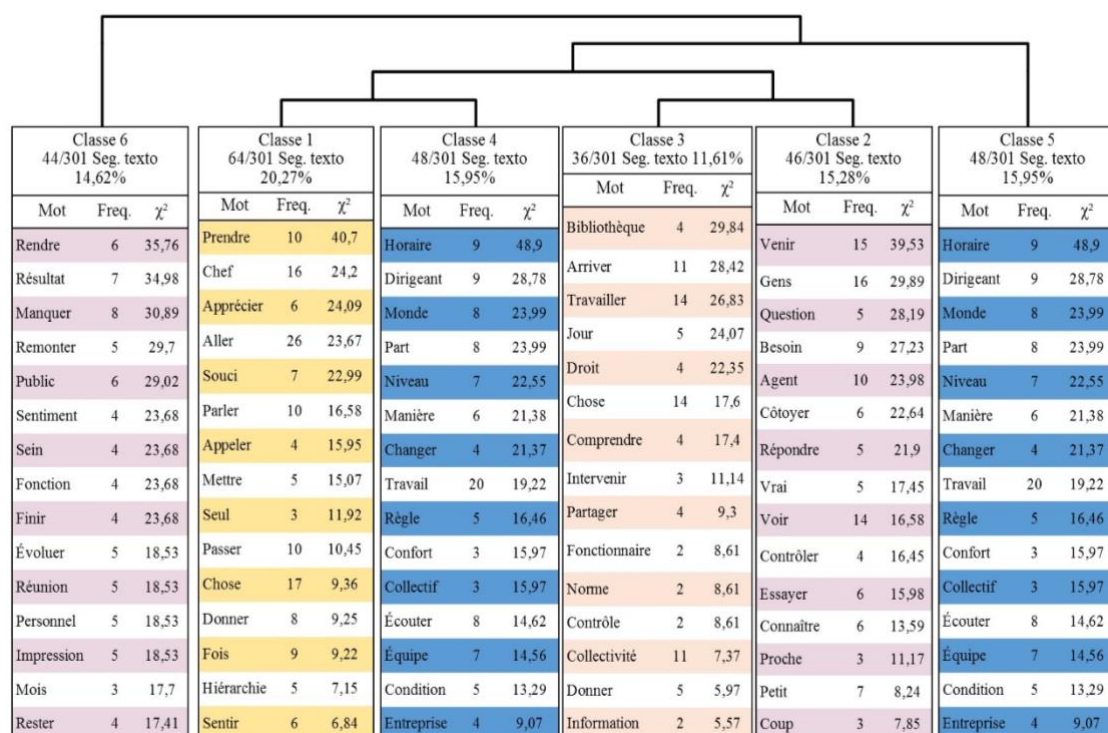
Les six entretiens (texte) sont composés par 12 907 occurrences, 1 196 formes et 515 hapax, avec une moyenne de 2 151,17 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus utilisés. Le résultat montre le mot « travail » occupe une position centrale dans cette analyse, soulignant sa fréquence plus importante dans le corpus. Peuvent y être vues encore les entrées « aller », « voir », « collectivité », « service », entre autres, qui sont mises en évidence.

Pour connaître la façon dont la classe se structure, il a été fait une classification hiérarchique descendante (CHD). Les six textes ont été transformés en 364 segments de texte, avec une moyenne de 34,55 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 82,69 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

Le corpus souffre une série de divisions séquentielles donnant naissance à 6 classes qui nous permettront de discuter l'analyse de résultats sur les rapports culture-travail-santé, articulant, notamment, les liens entre changement d'époque, changement institutionnel, culture organisationnelle et santé. Ceci nous permettra de construire ensuite un portrait du système de valeurs de la collectivité en tenant compte son influence dans le bien-être et la santé, renforçant ainsi que le corpus parle bien du thème en question.

D'abord, le corpus est divisé entre la classe 6 et un sous-corpus. Celui-ci se divise entre la classe 5 et de nouveaux sous-corpus. Ceux-ci se divisent en deux parties. La première se divise en donnant naissance aux classes 1 et 4. La seconde partie est également divisée, donnant naissance aux classes 3 et 2. Dans cette perspective de sous-divisions séquentielles, les 15 mots qui ont été plus représentatifs de chaque classe, sont présentés dans la Figure 0-3.

Figure 0-3. Dendrogramme de classe, Corpus A, entreprise publique, agents



Ce dendrogramme nous permet donc de prendre en discussion plusieurs variables portées par la définition de la notion d'affectivité institutionnelle. Par exemple, la classe 6 nous aide à discuter le conflit entre le capital et le travail inscrit dans la problématique entre les rapports culture-travail-santé. Notamment, cette classe présente les mots « rendre » et « résultat » comme étant fortement expressifs, nous permettant de comprendre la perception des agents par rapport aux efforts de la collectivité pour *rendre* un mode de fonctionnement moderne et efficace, afin d'atteindre les exigences de la mondialisation. Pour cela, elle doit porter davantage sur les *résultats* de travail. En général, ses efforts pour entreprendre ce mode de gestion se matérialisent à travers plusieurs procédures managériales visant la réduction de coûts, l'optimisation de la production et l'implication subjective et affective (Gaulejac, 2005 ; Laoukili, 2009). Il nous semble ainsi que l'utilisation d'une « culture rationnelle » ou du « marché » a des effets visibles sur la vie des agents, grâce à la médiatisation des pratiques de management dont la finalité est favorisée un meilleur usage des moyens. Dans ce sens, la classe 5, qui représente le sous-corpus de la classe antérieure, est également démonstrative de l'impact de ce type culture sur la vie au travail. En particulier, il nous semble que les associations possibles entre les mots de cette classe (horaires, dirigeant, monde, changer, travail, règle, collectif, condition, entreprise, etc.) permettent de générer une compréhension sur l'influence d'une « vision du monde économique » chez les dirigeants pour introduire des valeurs de l'économie mondiale dans la gestion publique suffisantes capables d'influencer une organisation du travail centré sur les *résultats* de production.

Pour approfondir l'analyse des résultats de la recherche et les discussions, cette première sélection doit être affinée par une relecture des textes du Corpus A qui nous permet d'obtenir plus d'information par rapport à la structure des classes. Nous avons donc procédé à l'analyse de similarité avec l'enquête des segments de texte caractéristiques de chaque classe. Les résultats sont présentés ci-dessous. D'abord, les cinq segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, ayant pour référence la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives en chaque segment de texte, peuvent être observés dans le Tableau 0-14.

Tableau 0-14. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 6, Corpus A, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segments de texte
27,29	S'il se rompt c'est <b>fini</b> la collectivité ne peut plus fonctionner ce fil il est fragile parce que dans le contexte où on est c'est difficile c'est-à-dire le <b>manque</b> de financement parce que ça on comprend, on est de plus en plus laissé de côté
24,71	J'ai l' <b>impression</b> que y a beaucoup d'individualisme ben peut-être le <b>manque</b> de communication
23,75	et puis bon ils nous le disent souvent pour les <b>résultats</b> qu'on arrive à <b>résoudre</b> des problèmes de nous-mêmes sans forcément le faire <b>remonter</b> à la hiérarchie ou ne pas faire le chantier parce que
23,74	je suis fier de mon métier après la carrière y a un avancement professionnel quand même on arrive à <b>évoluer</b> comme personne en <b>fonction</b> du travail qu'on fait nous n'avons pas des gratifications ça n'existe pas chez nous au secteur <b>public</b>

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-15 présente d'autres segments de texte qui renforcent nos déductions. Notamment, les texte les plus représentatifs de la classe 1.

Tableau 0-15. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus A, entreprise publique, agents.

$\chi^2$	Segments de texte
40,70	je ne sais pas si ah ben que si on fait mal notre travail quand même on est rappelé à l'ordre ça oui ben ils s'en soucient enfin moi je <b>prends</b> toujours l'exemple de mon travail
27,16	du moins nos <b>chefs</b> c'est comme ça qu'ils font c'est-à-dire ils ne <b>parlent</b> pas forcément à une personne ils <b>prennent</b> l'ensemble de l'équipe suivant l'équipe oui
23,67	mais par contre ils veulent faire des économies donc ils <b>vont</b> certainement demander de courir encore plus et c'est déjà dur physiquement donc c'est voilà non
23,26	ce qui fait que ça crée des tensions justement entre nous je dirais qu'il y a donc un mal-être après y a des <b>individus</b> qui <b>apprécient</b> mal les réflexions ou quand ils se font recadrer par les <b>chefs</b> donc ils le <b>prennent</b> assez mal
20,87	le fait d'éviter de porter des charges lourdes comme ces fameux vélos qui sont très lourds quand même qu'il faut lever <b>prendre mettre</b> à droite <b>mettre</b> à gauche qu'il faut lever dans tous les <b>sens</b>
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

La classe 4 contient les cinq segments de texte les plus représentatifs, ayant pour référence la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives dans chaque segment de texte, décrits dans le Tableau 0-16.

Tableau 0-16. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segments de texte
28,78	je pense que c'est représentatif de ce qui se passe en France on est comment dire enfin les <b>dirigeants</b> c'est un peu ça en fait ils dirigent et ils disent ce qu'on doit faire
28,78	je n'ai pas confiance dans les <b>dirigeants</b> euh parce que j'ai hum y a un an j'ai été victime entre guillemets d'une situation qui n'a pas été très agréable c'est-à-dire, que y avait en toute confidentialité hein
28,78	il rencontre les gens moi je le trouve plus populaire que le précédent à mon avis l'intérêt des <b>dirigeants</b> pour les personnes en comparaison à l'intérêt pour la production est 50/50 c'est 50 de bon 50 de pourri
28,78	beaucoup de choses et d'autres et donc les <b>dirigeants</b> et aussi mon chef ils ne s'inquiètent de l'atmosphère de la médiathèque c'est tout c'est pour ça que je dis que c'est triste
28,78	par <b>rapport</b> les <b>horaires</b> nous on n'est pas trop concernés parce que on sait à quelle heure on embauche, mais on ne sait pas à quelle heure on débauche

*Note : Dans ce tableau sont insérés seule les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-17 décrits les segments de texte les plus représentatifs de la Classe 3, ayant pour référence des  $\chi^2$  des formes actives en chaque segment de texte.

Tableau 0-17. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus A, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segments de texte
23,21	donc euh ils nous ont dit tout ce à quoi on avait <b>droit</b> , mais euh c'est sur trois <b>jours</b> alors c'est beaucoup à enregistrer donc après on ne connaît pas tout
23,01	et il est déjà au niveau presque <b>arrivé</b> en fin de retraite alors qu'il est loin de la retraite donc c'est ça qui n'est pas normal donc ça c'est quelque <b>chose</b> qui devrait être un peu plus cadré
22,83	parce que si on n'avait pas la performance derrière je ne sais pas si on pourrait aller <b>travailler</b> tous les <b>jours</b> en sachant qu'on n'a pas de <b>choses</b> comme ça qui sont bien cadrées
22,79	J'avais des <b>choses</b> que je n'arrivais pas à répondre et c'est là que je me suis dit je me suis dit il faudrait quand même qu'on me dise mes <b>droits</b> c'est quand même tout ça
22,21	et nous on est là même si on essaie de faire quelque <b>chose</b> est ce qu'ils vont forcément nous écouter je ne suis pas sûr c'est dommage parce <b>travailler</b> ensemble serai bien

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

La classe 2 contient les segments de texte plus représentatifs, ayant pour référence des  $\chi^2$  des formes actives en chaque segment de texte, décrits dans le Tableau 0-18.

Tableau 0-18. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus A, entreprise publique, agents.

$\chi^2$	Segments de texte
36,83	dans l'ensemble je pense pas qu'il y ait trop de personnes qui soient vraiment dans le mal-être et trop de personnes qui soient dans le super <b>bien-être</b> je pense que c'est au milieu
36,83	alors peut-être qu'il y en a qui sont dans le <b>bien-être</b> de leur travail, mais je ne les connais pas
35,51	pas du tout c'était une <b>formation</b> de ménage par exemple le nettoyage des murs avec un mouilleur et une raclette normalement dans toutes les toilettes on est censées faire ça, mais on n'a pas le temps
35,51	donc ce sont des <b>formations</b> qui sont inutiles après une <b>formation</b> qui est utile et que je fais régulièrement c'est secouriste donc ça c'est quelque chose d'utile après voilà des <b>formations</b> n'y en a pas des masses non plus.
26,98	moi je <b>trouve</b> ça bien, mais tout le monde ne le respecte pas donc j'ai fait une <b>formation</b> depuis que je suis là oui, mais ça n'a pas été conforme à mon besoin non

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*



Finalement, les segments de texte de la classe 5 les plus significatifs sont présentés dans le Tableau 0-19.

Tableau 0-19. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus A, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segments de texte
34,71	parce que surtout au moment où y a des touristes y a beaucoup de <b>gens</b> qui <b>viennent</b> à la mairie félicitent la propreté c'est une très belle ville et tout
28,56	que y en a certaines dès qu'on ne les surveille pas ben elles font rien donc y a des <b>gens</b> qu'ont <b>besoin</b> d'être malheureusement surveillés la collectivité reflète un fond plus individualiste
28,55	on <b>voit</b> beaucoup de <b>gens</b> on a affaire aux parents aux personnes municipales on a affaire on a des psychologues qui <b>viennent</b> à l'école donc si des fois on a des <b>questions</b> on peut s'adresser à eux c'est ce qu'il y a de bien aussi
27,16	après ce n'est pas des <b>gens</b> qu'on les <b>côtoie</b> , mais que sur manifestation on va dire c'est-à-dire là on a eu les vœux du maire ils vont nous <b>voir</b> s'ils <b>viennent</b> sur un gros feu d'habitation
26,83	je pense que si on a <b>besoin</b> d'eux ils <b>viendront</b> nous <b>voir</b> des valeurs des codes de travail qui protège la situation des <b>agents</b> voilà après une stabilité on a une stabilité quelque part

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

#### 7.1.2.1.2. Corpus A par les CADRES : la perception sur la culture organisationnelle et la santé au travail

Les onze entretiens (texte) sont composés par 28 114 occurrences, 2 736 formes et 7 180 hapax, avec une moyenne de 2 811,40 occurrences par texte. Les séquences de texte ont été soumises à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus. Dans cette analyse, le mot « service » est plus imposant, ce qui indique que ce mot a été l'entrée qui est apparue avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « penser », « aller », « chose » et « collectivité » apparaissent également plus en évidence, indiquant une fréquence importante dans le corpus.

La plupart des cadres affirment ressentir une forte satisfaction au travail quand leur équipe est reconnue comme ayant rendu un « service » d'excellence pour les usagers de la collectivité, comme indiquent les textes suivants : « *j'aime mon travail et je suis fier de pouvoir rendre un service de qualité aux usagers* » ; *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 tendent alors à rendre compte d'un haut niveau d'engagement des cadres avec la « collectivité ».

Si pour les agents le mot « travail » est celui qui est le plus important dans le « nuage de mots », suivi des mots « compétence », « qualité », « responsabilité », « efficacité » et « performance » ; le mot « service » est le plus puissant chez les cadres (dirigeants, élus, chefs de service, chefs d'équipe), étant suivi par les mots les plus fréquents tels que présentés ci-dessus. Croisant ces informations avec notre discussion des résultats du Corpus A (agents), il est possible d'inférer que les sentences avec plus d'évidence dans le Corpus A pour les cadres sont indicatrices de leur vocation à « penser » comment faire pour que son équipe puisse « aller » plus vite et pour favoriser un meilleur usage des moyens pour assurer les résultats pour la « collectivité ».

Pour connaître la façon dont le corpus se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 683 des 796 segments de texte avec une moyenne de 35,31 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 85,8 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

Le corpus offre une série de divisions séquentielles et donne naissance aux classes. La première division génère deux sous-corpus. L'un se divise entre les classes 2 et 1. L'autre se divise entre les classes 4 et 3. Afin de comprendre quelle était la meilleure façon dont les classes se constituent, nous avons procédé à l'analyse des segments de texte typiques de chaque classe, au-delà d'une analyse de similarité. Les segments de texte de la classe 2 sont présentés dans le Tableau 0-20. Ils sont choisis à partir de la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment de texte, et ne sont présentés que les cinq segments de texte qui présentent le plus grand  $\chi^2$ .

Figure 0-4. Dendrogramme du Corpus A, entreprise publique, cadres

Classe 2 151/683 Seg. texto 22,1%			Classe 1 133/683 Seg. texto 19,9%			Classe 4 248/683 Seg. texto 36,3%			Classe 3 148/683 Seg. texto 21,7%		
Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$
Général	21	54.01	Changer	19	44.88	Donner	39	47.53	Poser	10	36.69
Penser	42	43.27	Méthode	9	36.68	Moment	31	46.58	Mettre	22	34.83
Bien_être	11	39.39	Voiler	13	31.72	Public	28	38.04	Valeur	16	32.17
Équipe	20	36.18	Changement	7	28.45	Travailler	42	29.13	Place	11	30.94
Directeur	11	34.32	Fonctionnement	6	24.35	Information	15	23.37	Reconnaissance	11	30.94
Intérêt	9	32.13	Habitude	6	24.35	Service	64	18.24	Fin	6	21.88
Mal_être	8	28.52	Avance	6	24.35	Gens	48	17.97	Petit	11	21.40
Chef	19	25.33	Style	6	24.35	Confiance	14	13.75	Année	9	20.17
Projet	9	23.15	Imposer	10	23.79	Ville	15	13.34	Truc	5	18.21
Administratif	6	21.33	Ca	7	23.19	Partir	15	13.34	Regarder	8	17.17
Discuter	6	21.33	Jouer	5	20.26	Beau	8	10.90	Compétence	8	17.17
Individuel	5	17.75	Moyen	5	20.26	Responsable	8	10.90	Disparaître	6	17.09
Dépendre	5	17.75	Management	9	20.21	Jeunesse	6	10.62	Respect	9	15.29
Bureau	5	17.75	Chose	32	19.15	Baisser	6	10.62	Organisation	4	14.54
Venir	9	17.09	But	7	19.15	Fonction	12	10.60	Jalousie	4	14.54

Tableau 0-20. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus A, cadres, secteur public

$\chi^2$	Segments de texte
44,16	C'est cela qui est un peu embêtant c'est-à-dire que là je sais pourquoi du coup j'ai creusé la <b>directrice générale</b> qui n'aime pas cette association qu'importe
44,16	après il y a aussi ce qu'on appelle la secrétaire <b>générale</b> et la <b>directrice</b> donc sous cette structure si vous voulez y a encore des hommes de confiance y a encore des leaders
43,27	Je n'ai pas peur de dire ce que je <b>pense</b>
41,27	et toutes ces peurs se traduisent par un <b>mal-être général</b> ou quoi que ce soit et puis voilà
39,39	C'est ce que je vous dis un peu le <b>bien-être</b> de l'agent je vous l'ai dit tout à l'heure au début est-ce que il y a aura un <b>bien-être</b> ?
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Les segments de texte les plus représentatifs de la classe 1 peuvent être vus dans la Tableau 0-21.

Tableau 0-21. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus A, cadres, secteur public

$\chi^2$	Segments de texte
29,48	ça existe ça a toujours existé partout en 2008 on a <b>changé</b> de <b>maire</b> et de politique on est restés longtemps à droite si vous connaissez un peu la politique française
29,27	pour éviter pour gagner du temps pour soulager ou quoi que ce soit encore investir autrement c'est tout moi mon <b>but</b> aujourd'hui c'est on m' <b>impose</b> ça donc il faut que je <b>change</b> de politique
28,24	je pense qu'ici le <b>changement</b> on est plus dans la phase descendante on est en <b>bas</b> et on se projette pas dans l'avenir on se dit si je <b>change</b> j'aurai ça à faire en plus
25,11	Là maintenant on est en train de dire il faut faire autant il faut s'arranger mieux faut <b>changer</b> les <b>méthodes</b> de travail pour qu'on optimise le plus <b>possible</b> et ça c'est <b>compliqué</b> pour un fonctionnaire
24,9	vis-à-vis des collectivités si la majorité <b>change</b> ces personnes sont mises dans un placard comme on dit on l'a <b>vu</b> hein

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

L'analyse de similarité de cette classe 1 peut être vue dans la Tableau 0-21. Dans ce tableau peut être vue la communauté organisée par « aller », reliant les communautés « chose » et « voir ».

Les segments de la classe 4 peuvent être observés dans la Tableau 0-22. Ils sont organisés à partir de la moyenne de  $\chi^2$  des formes actives en chaque segment.

Tableau 0-22. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, secteur public, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
47,05	C'est l'humain et l'humain un <b>moment donné</b> il doit obéir aussi une collectivité malheureusement vous ne pouvez pas faire ce que vous voulez quand vous voulez c'est ça alors elle passe par quoi
35,95	Ou on nous fait croire que c'est dans la <b>confiance</b> et régulièrement on est taclés enfin on nous <b>donne</b> une tape enfin oui, mais bon on était dans la <b>confiance</b> donc un <b>moment donné</b> voilà
35,45	Elle ne sait pas <b>donner</b> normalement les <b>informations</b> comment on dit c n'est pas inné le fait de communiquer les <b>informations</b> c'est-à-dire qu'elle les a, mais elle ne pense pas forcément à les <b>donner</b>
34,98	Voilà donc et c'est à ce <b>moment-là</b> que oui, mais pourquoi t'as fait ça et je n'avais pas les <b>informations</b> donc c'est une façon de faire où je ne sais pas comment dire
33,03	Un bateau une locomotive le maire la loco et nous derrière on est accrochés et on suit non je prendrais le bateau parce que un <b>moment donné</b> on est quand même on peut se <b>permettre</b> de tirer sur la ville
<p><i>Note : Note : Ce tableau contient uniquement les 5 segments de texte avec le plus grand <math>\chi^2</math></i></p>	

Dans le Tableau 0-23 peuvent être vus les segments de texte typiques de cette classe. La communauté « service » se lie à la communauté « travailler » qui par cette voie se lie à « gens » qui, finalement, se lie à « donner ».

Dans le Tableau 0-23 peuvent être observés les segments de texte typiques de la classe 3. Les segments sont choisis à partir de la moyenne de  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment.

Tableau 0-23. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus A, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
32,17	Nos visiteurs sont satisfaits aussi donc pour moi ça c'est le je ne sais pas si on peut dire que je ne sais pas si on peut dire que la solidarité si la solidarité est une <b>valeur</b>
30,94	Selon après euh l'idéologie politique qui est en <b>place</b> selon les directives politiques, mais voilà on se doit d'être respectueux
29,06	On va le reconstruire <b>petit à petit</b> ça a été toute ma carrière ça a été ça on <b>met</b> en <b>place</b> quelque chose on démolit derrière on remet en <b>place</b> on redémolit
26	Il n'y a pas d'excès donc quand il n'y a pas d'excès je pense qu'ils n's'y mettent pas en bref alors je pense que si on ressemble si je <b>regarde</b> par rapport à mon service y avais plus de mal-être que de bien-être
24,63	Y avait la fête du mouton y avait ceci cela donc le communautarisme est très présent alors les <b>valeurs</b> du travail pfouu <b>disparaissent</b>

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

7.1.2.2. Analyse des résultats du Corpus B :  
l'action d'encadrement et la santé et le mode de  
fonctionnement d'équipe, à travers la perception  
des agents et des cadres

Le *Bloc B* confirme le rôle de l'organisation du travail dans la médiation des rapports entre la culture organisationnelle et la santé au travail. Pour la discussion d'analyse des résultats de ce bloc, nous prenons appui sur les références théoriques qui structurent notre proposition de la définition du « modèle institutionnel de management » (chapitre trois). Cette proposition apporte la compréhension qu'une cohérence managériale joue un rôle important dans la prévention de la santé au travail et, notamment, en tant que ressource d'institutionnalisation et de développement d'espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques. Pour analyser les éléments présents dans ce bloc, les questions abordaient donc des aspects du système de management, considérant la responsabilité des cadres dans l'établissement des conditions générales de travail, leurs pratiques capables d'influencer des liens de confiance au sein des collectifs, la relation avec la hiérarchie, le mode de fonctionnement du collectif de travail, etc. Dans ce qui suit nous présentons les résultats et les discussions.

Le Corpus B comprend le rôle de médiation de l'organisation du travail, et notamment, l'action de management dans le mode de fonctionnement des équipes et le BEPT. Ce corpus est donc sous-divisé : (B1) Les perceptions sur les pratiques de l'encadrement et (B2) les perceptions sur le mode de fonctionnement de l'équipe.

7.1.2.2.1. RÉSULTATS Corpus B1 (agents) .

L'activité de management, le travail et la santé

Les six entretiens (texte) sont composés de 6 897 occurrences, 704 formes et 309 hapax, avec une moyenne de 1 149,50 occurrences par texte. Les séquences de texte ont été soumises à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus utilisés. Le mot « aller » occupe la position centrale du graphique, indiquant sa plus grande fréquence dans le corpus. Peuvent être vues encore les entrées « travail », « voir », « chose », « chef », parmi d'autres, également mises en valeur.

Pour connaître la façon dont la classe se structure, il a été fait une classification hiérarchique descendante (CHD). Les six textes ont été transformés en 194 segments de texte, avec une moyenne de 35,55 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 72,16 % des segments de texte, ce qui ne satisfait pas les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

De ce fait, nous avons procédé à l'analyse de similarité pour le Corpus C1, dont le résultat peut être vu dans la Figure 35. Peuvent y être observées deux communautés centrales. La première est organisée par le mot « aller » qui se lie aux communautés « chose », « problème » et « voir ». La seconde communauté principale est organisée par



le mot « travail » et se lie à la communauté organisée par le mot « confiance », qui se lie à « penser », « compréhensive » et « chef ».

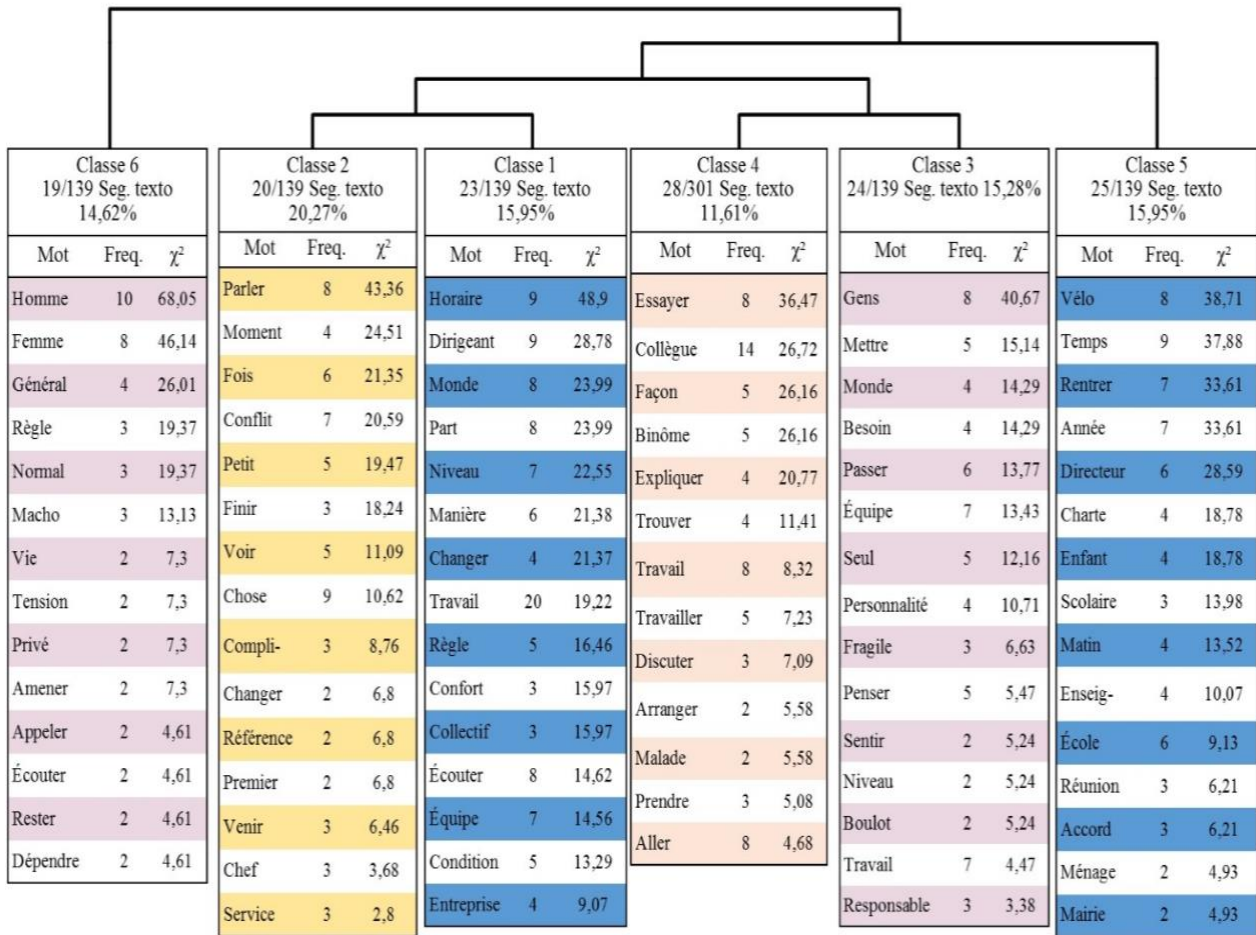
#### 7.1.2.2.2. RÉSULTATS Corpus B2 (agents). Le mode de fonctionnement d'équipe, le travail et la santé

Les six entretiens (texte) sont composés par 6 252 occurrences, 900 formes et 446 hapax, avec une moyenne de 1 042 occurrences par texte. Les séquences de texte ont été soumises à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus utilisés. Le mot « collègue » occupe la position centrale du graphique, indiquant sa plus grande fréquence dans le corpus. Peuvent être vues encore les entrées « aller », « travail », « chose », « travailler », entre autres mises en valeur.

Pour connaître la façon dont la classe se structure, il a été fait une classification hiérarchique descendante (CHD). Les six textes ont été transformés en 176 segments de texte, avec une moyenne de 35,52 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 78,98 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

Le corpus offre une série de divisions séquentielles donnant naissance à 6 classes. Tout d'abord le corpus est divisé dans la classe 6 en un sous-corpus. Celui-ci se divise dans la classe 5 et aussi en de nouveaux sous-corpus. Ceux-ci se divisent en deux parties. La première est divisée en donnant naissance aux classes 2 et 1. La seconde partie est également divisée, donnant naissance aux classes 4 et 3. Les sous-divisions séquentielles, ainsi que les mots les plus représentatifs de chaque classe, sont présentés dans la Figure 0-5.

Figure 0-5. Dendrogramme du Corpus B2, entreprise publique, agents



Pour chercher plus d'informations sur la structure de classe, nous avons procédé à une analyse de similarité et à une enquête des segments de texte caractéristiques de chaque classe ; les résultats sont présentés ci-dessous.

Les cinq segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, ayant pour référence la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment de texte, sont décrits dans le Tableau 0-24.

Tableau 0-24. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, Corpus B2, agents entreprise publique,

<b>Segments de texte</b>	
$\chi^2$	
68,05	entre elles ne se font pas de cadeau il faudrait qu'il y ait plus d' <b>hommes</b> faudrait qu'il y ait plus d' <b>hommes</b> avec nous pour être on avait on avait
57,09	convivialité aussi parce que autour d'un café les discussions sont très sympas et je ne suis ni une <b>femme</b> ni un <b>homme</b> dans ces cas-là voilà je suis française euh parfois des querelles quand même
57,09	pour moi l' <b>homme</b> fait confiance à la <b>femme</b> que je suis j'e résumerai le mode de la relation avec mes collègues ainsi comme euh protecteur un échange donc discours je ne sais pas comment on dit
46,73	oui de mon équipe d'accueil dans mon équipe à moi on est six en tout il y a un <b>homme</b> et cinq <b>femmes</b> et les collègues en <b>général</b> dans la bibliothèque on est quand même vingt-cinq
42,44	ben le <b>macho</b> c'est l' <b>homme</b> dans toute sa splendeur qui euh même s'il a une <b>femme</b> à ses côtés et je le vois dans mon boulot ça considérer la <b>femme</b> non non prends la radio
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les majeurs <math>\chi^2</math></i>	

La classe 2 contient les segments de texte les plus représentatifs, ayant pour référence des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment de texte, décrits dans le Tableau 0-25.

Tableau 0-25. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus B2, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segments de texte
43,36	Donc dès que je suis trop gentille quand j'ai le dos tourné elles n'en profitent pour rien faire et quand je suis trop méchante dès que j'ai le dos tourné elles <b>parlent</b> de moi
27,65	Ça c'est une <b>fois</b> qu'on sort de l'école on sort de l'école c'est <b>fini</b> on ne va pas <b>parler</b> du voisin parce que ça ne va pas
23,45	Au bout d'un <b>moment</b> faut bien que ça éclate un tout <b>petit</b> peu, mais après on peut très bien manger ensemble on peut <b>parler</b> de sujets heu variés et ça va aller, mais y a toujours un c'est latent ça <b>ne vient pas</b> comme ça
23,06	On n'est plus informel on n'a jamais de <b>réunion</b> ni un endroit spécifique où se réunir et <b>parler</b> non non ça n'existe pas chez nous
21,52	On a des <b>petits conflits</b> , mais ce n'est pas on arrive à les résoudre quoi parce qu'au bout d'un <b>moment</b> faut les résoudre on ne peut pas rester à travailler
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Les segments de texte de la classe 1 sont décrits dans le Tableau 0-26, ayant pour référence des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment de texte.

Tableau 0-26. Les segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B2, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segment de Texte
26,7 2	être commandée par des personnes avec les mains dans les poches c'est-à-dire que si c'était une de mes autres <b>collègues</b> qui est là actuellement qui devait me dire ce que je dois faire je n'accepterais pas
26,1 6	mais moi avec mon <b>binôme</b> je n'ai pas de conflit non plus avec elle, mais c'est toutes les quatre
24,4 2	on peut ben moi avec ma <b>collègue</b> qui forme le <b>binôme</b> avec moi j' <b>essaie</b> de faire en sorte que le <b>travail</b> se passe le mieux possible je n'aime pas trop les conflits parce que un conflit
24,1 4	moi sur ma fiche d'évaluation il avait que je <b>travaille</b> très bien avec mon <b>binôme</b> en fait on <b>travaille</b> par 2, mais il fallait quand même <b>essayer</b> de voir avec les autres <b>collègues</b>
23,8 4	dans l'ensemble on est solidaire quand il y a quelque chose on <b>essaie</b> de se serrer les coudes, mais ce n'est pas toujours que les <b>collègues</b> m'aident à mener mon <b>travail</b> à bien
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Dans le Tableau 0-27, sont décrits les segments de texte les plus représentatifs, ayant pour référence des  $\chi^2$  des formes actives.

Tableau 0-27. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B2, entreprise publique, agents.

$\chi^2$	Segments de texte
29,22	J'ai une de mes collègues ça pourrait être ma <b>fil</b> le on n'a pas donc tout à fait la même perception du travail il faudrait vraiment qu'on ait une personne qui soit vraiment qualifiée dans notre métier, mais qui
29,22	C'est compliqué parce que chaque personne à sa personnalité et son caractère donc c'est très dur j'ai aucune formation de management ni d'aucune sorte et gérer six <b>fil</b> les c'est compliqué
29,22	J'ai que la <b>fil</b> le unique qu'a vingt-trois ans je n'ai pas de famille je viens pas d'ici je suis un peu dans la méfiance donc c'est un climat que j'observe
29,22	si vous voulez les cinq <b>fil</b> les dont je fais partie quand elles ont su que c'était lui le responsable elles ont dit non c'est pas possible ça doit être carole la responsable c'est-à-dire moi
24,86	c'est voilà si j'ai besoin j'ai du support entre collègues on s' <b>entraide</b> on demande aux collègues une aide si on a besoin on a nos collègues aussi
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Les segments de texte de la classe 3 sont décrits dans le Tableau 0-28, ayant pour référence des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment de texte.

Tableau 0-28. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B2, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segments de texte
40,67	bien planifier quoi je veux dire il faut que ce soit bien si ce n'est pas bien ça ne peut pas avancer les <b>gens</b> n'avancent pas ils font la tête ils se rendent malades
25,69	et moi si c'est superficiel je peux pas me donner je suis quelqu'un avec une <b>personnalité</b> tellement non moi je donne si la personne en retour je vois qu'elle est bien qu'elle est je n'attends rien des <b>gens</b>
21,52	mais heu quand je suis arrivée dans l' <b>école</b> parce que je suis la dernière arrivée les <b>gens</b> on m'a dit tu travailles avec elle on ne m'a pas dit tu viens travailler avec nous
18	alors là <b>mis</b> à part changer leur <b>personnalité</b> je ne vois pas je <b>pense</b> qu'il y a des <b>gens</b> qui changeront jamais
17,37	parce que je trouve que c'est parce que nous on n'est jamais toute <b>seule</b> dans l' <b>école</b> il y a toujours du <b>monde</b> autour de nous y a les parents qui sont là qui traînent on a des enseignants on a des <b>gens</b> extérieurs de l' <b>école</b>
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Enfin, les segments de texte de la classe 5 sont décrits dans le Tableau 0-29, ayant pour référence des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment de texte.

Tableau 0-29. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B2, entreprise publique, agents

$\chi^2$	Segments de texte
36,73	alors pour nous c'est un manquement, car on ne peut pas se référer à quelque chose qu'on n'a pas si on leur dit ben nous on n'a pas <b>rentré</b> les <b>vélos</b> parce que on a autre chose à faire pendant ce <b>temps-là</b>
33,61	oh là ce n'est pas tous les ans qu'on se fâche on va se fâcher peut-être demain et après on va se fâcher de nouveau peut être l' <b>année</b> prochaine alors pas chaque <b>année</b> , mais tous les 2 ans je crois normalement on la refait, mais là ça fait longtemps alors on ne sait plus ce qu'on a le droit de faire ou non
33,61	euh j'ai le responsable là ça fait deux <b>années</b> maintenant qu'il est là et quand il a voulu chapeauter le groupe des cinq femmes il n'a pas il n'a pas pu <b>rentrer</b> dans le groupe des cinq femmes
33,37	donc ça c'est une chose si la <b>charte</b> est bien établie c'était stipulé dessus qu'on ne <b>rentre</b> pas les <b>vélos</b> on ne <b>rentre</b> pas les <b>vélos</b>
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les majeurs <math>\chi^2</math></i>	

#### 7.1.2.2.3. RÉSULTATS Corpus B1 (cadres).

L'activité de management, le travail et la santé

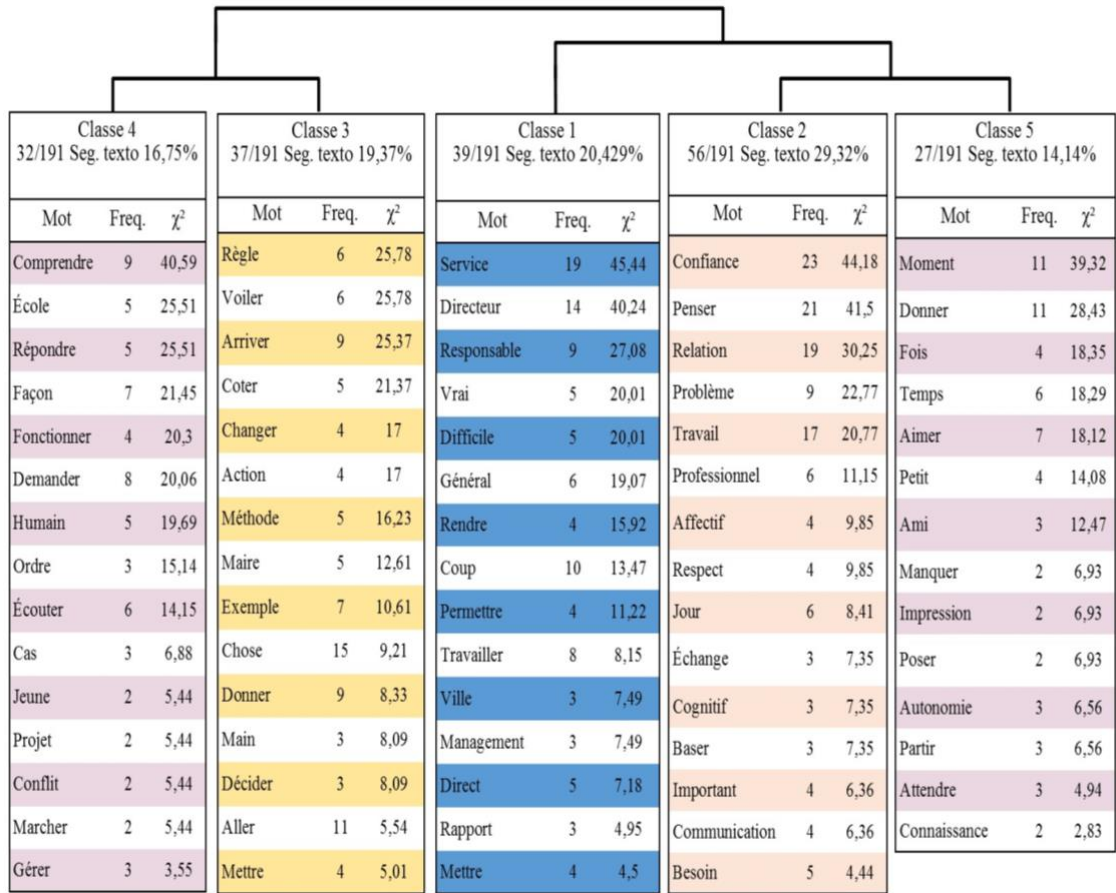
Les onze entretiens (texte) sont composés de 8 066 occurrences, 1 178 formes et 640 hapax, avec une moyenne de 806,06 occurrences par texte. Les séquences de texte ont été soumises à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus utilisés

Le mot « chose » est mis en évidence, indiquant que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « chef », « aller », « confiance » et « directeur » apparaissent également mis en évidence, indiquant une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corpus se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 191 des 230 segments de texte avec une moyenne de 35,06 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 83,04 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016). Dans la Figure 0-6 est présenté le dendrogramme de classes et les divisions séquentielles fournies par le corpus.



Figure 0-6. Dendrogramme du Corpus B1, entreprise publique, cadres



Les divisions du corpus initial génèrent deux sous-corpus. Le premier fournit les classes 4 et 3. Le second sous-corpus se divise, en donnant naissance à la classe 1 et à un nouveau sous-corpus. Celui-ci se divise pour former les classes 2 et 3. Pour mieux connaître la structure de chaque classe, nous avons fait une enquête de texte typique de chaque classe, ainsi qu'une analyse de similarité. Les segments de texte de la classe 4 sont décrits dans le Tableau 0-30. Ils ont été élus à partir de la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment de texte.

Tableau 0-30. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B1, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
40,59	de proposer des choses et de <b>comprendre</b> pourquoi on peut faire telle ou telle chose
40,59	et qu'il était souvent mal considéré, mais pas par nous si par des gens un peu plus élevés que nous cela il <b>comprenait</b> pas et moi ça me vexait
25,51	c'est l' <b>école</b> d'avant elle fait beaucoup référence à elle quand elle était dans une autre collectivité, mais il y a 20 ans et il y a 20 ans on faisait comme cela
25,51	par exemple sur les réorganisations d' <b>école</b> si on ferme une <b>école</b> ou quelque chose comme cela personne ne la consulte
25,51	Parce que un jour il me faisait la gueule et j'ai lui dit bonjour il ne me <b>répondait</b> pas ce n'est pas son style pourtant il est très gentil

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

La classe 3 contient des segments de texte décrits dans le Tableau 0-31. Ils sont présentés en fonction de la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment.

Tableau 0-31. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B1, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
23,58	après est ce que moi je pars pas d'un <b>côté</b> j'ai envie de le faire ça me plaît pas ou je l'ai mal perçu non c'est après on doit obéir à certaines <b>règles</b>
17,99	pour moi les Kinders on les offre aux enfants même si j'aime cela et que ça peut m' <b>arriver</b> de m'en acheter que quelqu'un surtout ma directrice m'offre de Kinders c'est un <b>exemple</b>
17,5	<b>voilà</b> parce que notre condition y en a qui ont toujours été que chefs moi ce n'est pas mon cas moi j'ai connu autre <b>chose</b> avant de passer moi je pense que c'est riche
17,5	je joue du piano du saxophone de la guitare et de la basse <b>voilà</b> jouer de la musique c'est plaisant c'est pas quelque <b>chose</b> c'est pas une contrainte
17,29	on on fait on on fait une planification et si je n' <b>arrive</b> pas à faire euh à faire ces <b>choses</b> sur ce délai-là ça me là ça me déstabilise parce que je suis quand même un compétiteur

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Les segments de texte de la classe 1 peuvent être vus dans le Tableau 0-32. De nouveau, les segments ont été calculés à partir de la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment et présentés en fonction du  $\chi^2$ .

Tableau 0-32. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B1, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
45,44	Elle n'a pas de pouvoir en plus je ne suis pas sûre qu'elle fasse l'effort après elle a beaucoup de <b>services</b> aussi je ne suis pas la seule de son pôle
45,44	Donc c'est un travail d'équilibriste il y a seulement moi qui suis subordonné à mon chef il n'y a pas d'équipe de chef de <b>services</b>
40,24	Cela peut être paternaliste ou maternel je ne sais pas si cela se dit alors ça c'était quand elle était ma <b>directrice</b> avant je me rappelle pour Noël elle nous a offert des Kinders chocobon
35,23	Bon ça ce n'est pas toujours évident c'est <b>vrai</b> que j'ai décrit un portrait négatif, mais je m'appuie quand même sur la <b>directrice</b> de <b>services</b> si j'ai des soucis
32,73	Donc on est toujours sur la corde raide en équilibre on va un peu comme si un peu comme ça on avance un peu les choses sont très <b>difficiles</b> à faire bouger dans le <b>service</b>
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Dans le Tableau 0-33 peuvent être observés les segments de texte de la classe 2, organisés en fonctions de la moyenne  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment.

Tableau 0-33. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus B1, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
41,50	Parce que je <b>pense</b> que dans toutes les expériences il y a toujours quelque chose de positif à en retirer ça c'est quelque chose qui anime beaucoup ma vie
35,88	On n'a pas toujours eu des <b>relations</b> très faciles parce que je <b>pense</b> que peut-être ma personnalité la dérange puis après elle est quelqu'un je <b>pense</b> qui pour se faire bien voir
35,88	Enfin je veux dire je n'ai pas attendu aussi la ville de p... pour euh pour maîtriser un <b>travail</b> que je fais quand même depuis quelques années cette <b>confiance</b> c'est grâce aussi à ma compétence je <b>pense</b>
33,48	Alors peut-être je pourrais avoir vraiment un <b>problème</b> , mais cela a un avantage c'est que cela veut dire qu'on me fait <b>confiance</b> aussi donc du coup voilà
29,50	J'ai totale <b>confiance</b> dans mon <b>chef</b> je <b>pense</b> que c'est réciproque je ne sais pas peut-être maîtrise on va dire elle est compétente bah elle est complémentaire
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Enfin, dans le Tableau 0-34 sont décrits les segments de texte de la classe 5. En suivant, nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-34. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B1, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
33,88	Un <b>moment donné</b> voilà moi je suis responsable de deux personnes qui sont dans une structure à l'extérieur si un <b>moment donné</b> je ne fais que dire c'est comme ça comme ça comme ça sans écouter voilà
28,43	Un cadeau je lui achète un cadeau ni plus ni moins alors je lui ai fait passer le permis poids lourds parce que personnellement je peux pas lui <b>donner</b> de grade
26,74	C'est bien d'être les deux, mais voilà à un <b>moment donné</b> c'est avant tout pour moi c'est avant tout ma chef avant d'être mon <b>amie</b>
26,70	Avec tous les risques que ça encourt c'était le <b>moment</b> de lui dire c'étaient des <b>petits</b> grades il ne serait pas devenu grand chef non plus, mais au moins il se rapprochait de la hiérarchie
23,53	C'est-à-dire que le chef c'est la différence et donc la <b>connaissance</b> d'un service ça s'acquiert à un <b>moment donné</b> y a des gens quand y a quelqu'un qui est là depuis vingt ans
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

#### 7.1.2.2.4. RÉSULTATS Corpus B2 (cadres). Le mode de fonctionnement d'équipe, le travail et la santé

Les onze entretiens (texte) sont composés par 27 448 occurrences, 2 675 formes et 1 322 hapax, avec une moyenne de 2 495,27 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots ». Le mot « aller » est mis en évidence, indiquant que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « équipe », « chef », « travail », « chose » et « gens » apparaissent également mis en évidence, indiquant une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corps se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 736 des 782 segments de texte avec une moyenne de 35,09 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 94,12 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016). Dans la Figure 0-7 est présenté le dendrogramme de classes et les divisions séquentielles offertes par le corpus.

Figure 0-7. Dendrogramme du Corpus B2, entreprise publique, cadres

Classe 5 165/736 Seg. texto 22,42%			Classe 2 136/736 Seg. texto 18,48%			Classe 1 108/736 Seg. texto 14,67%			Classe 4 169/736 Seg. texto 22,96%			Classe 3 165/736 Seg. texto 22,48%		
Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$
Leader	38	118,62	Penser	39	102,3	Gens	41	93,91	Question	16	45,54	Aller	58	40,01
Manager	24	63,2	Confiance	25	87,33	Travailler	31	55,66	Personnel	20	40,4	Moment	31	37,49
Mauvais	11	38,64	Monde	16	35,6	Secteur	7	41,09	Vrai	17	38,74	Demander	21	34,42
Choisir	11	38,64	Place	19	35,06	Jeunesse	7	41,09	Gérer	11	35,66	Rester	14	28,37
Rôle	14	32,51	Raison	9	34,43	Collègue	15	33,1	Solution	10	31,94	Agent	34	25,54
Devenir	8	27,99	Projet	11	34,21	Ensemble	15	29,38	Problème	25	31,47	Part	13	25,31
Médiateur	13	26,31	Aimer	17	30,28	Occuper	5	29,27	Fois	22	29,83	Donner	31	24,65
Voiler	7	24,46	Entraider	6	26,69	Centre_ville	5	29,27	Directeur	8	29,59	Heure	13	22,78
Politique	7	24,46	Compétence	10	26,56	Former	5	29,27	Trouver	18	27,54	Chose	40	22,6
Rigueur	7	24,46	Équipe	33	26,41	Mission	7	28,98	Parler	23	24,98	Initiative	5	16,89
Qualité	8	23,15	Relation	14	22,38	Responsable	6	28,49	Intervenir	8	24,57	Encourager	5	16,89
Chef	35	22,62	Domaine	5	22,21	Habitude	6	28,49	Bureau	7	20,92	Rapport	14	15,97
Négatif	6	20,93	Médiathèque	7	21,27	Envie	9	28,06	Marcher	8	20,6	Protéger	6	15,73
Connaitre	9	19,39	Respect	6	21,21	Accueil	4	23,39	Direction	8	20,6	Adapter	6	15,73
Jeune	5	17,42	Connaissance	6	21,21	Prévoir	4	23,39	Poser	8	20,6	Reconnaître	7	15,48

Le corpus offre une série de divisions séquentielles allant jusqu'à donner naissance à de nouvelles classes. La première division crée la classe 4 et un sous-corpus qui se divise en deux nouveaux sous-corpus. Le premier génère les classes 2 et 1. Les cinq classes ont leurs segments de texte reportés dans le Tableau 0-35. En suivant nous présentons l'analyse de similarité.

Tableau 0-35. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B2, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
118,62	donc on ne peut pas être un <b>leader</b> un <b>leader</b> il a derrière lui tout ce qu'il faut pour réussir même si c'est dans la difficulté on ne peut pas être un <b>leader</b>
118,62	si vous êtes un <b>leader</b> vous faites de l'ombre aux autres donc automatiquement vous gênez
118,62	parce que le <b>leader</b> il doit comme on disait tout à l'heure il doit faire adhérer et pour faire adhérer on ne peut pas avoir qu'une comment dire un engagement cognitif
118,62	que ça soit ben eh ben que ça soit pas le bon dieu mais que y a rien à lui reprocher quoi un <b>leader</b> il émerge par le travail
118,62	il faut que le <b>leader</b> soit irréprochable dans sa personne c'est-à-dire que ces gens n'aient jamais dit ou quasiment jamais dit de méchancetés sur cette personne-là

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*



La classe 2 contient ses segments de texte les plus représentatifs décrits dans le Tableau 0-36, à partir de la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-36. Segments de texte les plus représentatifs de classe 2, Corpus B2, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
102,3	Et je <b>pense</b> que c'est un souci de peur de ne pas y arriver
102,3	Et j'en rencontre beaucoup qui <b>pensent</b> toujours que la bouteille est à moitié vide ce qui est dommage quand même
102,3	Parce que y en a qui sont certains que c'est possible t'en as qui sont hésitants et y en a qui <b>pensent</b> qu'ils n'y arriveront pas et là tu passes par le leader
102,3	Je <b>pense</b> que parfois j'ai tendance à vouloir résoudre par moi-même
94,81	mh je <b>pense</b> qu'il y a de la <b>confiance</b> notre chef accorde sa <b>confiance</b> aux agents, mais si nous entre nous agents à 80 on se fait <b>confiance</b>
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Dans la Figure 51 nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de cette classe. La communauté « penser » est liée à « aimer », « travail » et « confiance », laquelle est liée à « équipe » qui est liée à « niveau ».

Dans le Tableau 0-37 nous observons les segments de texte typiques de la classe 1. Ils ont été basés sur la moyenne de  $\chi^2$  des formes actives pour chaque segment. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-37. Segments de texte les plus significatifs de la classe 1, Corpus B2, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
74,78	y a des <b>gens</b> par contre qui ont une éthique qui sont respectueux qu'ils soient titulaires ou pas qui <b>travaillent</b> , mais ça c'est dans la mentalité des personnes
61,45	après il faut laisser les chefs d'équipes assez libres pour qu'ils puissent organiser leurs équipes comme ils veulent le leader est un émissaire c'est-à-dire il doit donner des <b>missions</b> aux <b>gens</b> et les accompagner dans ces <b>missions</b>
54,09	parce que bon on n'a pas un métier non plus très <b>difficile</b> hein, mais qui est diversifié et je veux dire euh du débroussaillage parce que on débrousaille tout faut des <b>gens</b> solides
53,09	si vous voulez qui s'appelle un peu le <b>service</b> de reclassement quoi c'est-à-dire qu'on récupère souvent les <b>gens</b> que les autres ne veulent pas quoi c'est-à-dire que ces <b>gens</b> ont eu des aventures euh
52,8	il y a des <b>gens</b> qui disent c'est toujours moi qui fait la même chose ou c'est euh voilà on essaye d'équilibrer la division de <b>tâche</b> bien c'est c'est

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

La classe 4 contient les segments de texte les plus représentatifs décrits dans le Tableau 0-38. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-38. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B2, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
40,01	donc il faut qu'il y en ait certains qui arrivent à parler à convaincre les autres qu'il faut <b>aller</b> de l'avant il faut que les bons tirent les un peu moins bons vers l'avant
40,01	et un jour la terre <b>va</b> s'arrêter je le vois comme ça, mais ça arrive oui parce que y a forcément des imprévus au travail y a des imprévus humains des imprévus matériels
40,01	alors ce n'est pas parce que un chef a été con que l'autre <b>va</b> l'être donc il faut attendre il y a une période d'adaptation, mais après on doit savoir on doit comprendre nous chefs
34,42	avoir des sollicitations me dire que c'est plus rapide si je répons au problème dans les minutes qui viennent plutôt que de transmettre cette <b>demande</b> à une personne qui pourtant de par ses fonctions serait celle qui naturellement devrait y répondre
35,05	et pareil à un <b>moment donné</b> alors je pense que à un <b>moment donné</b> je dois avoir un problème avec la hiérarchie hum je <b>vais</b> dire une grossièreté c'est-à-dire qu'on soit chef qu'on soit maire
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

La classe 3 contient les segments de texte les plus représentatifs décrits dans le Tableau 0-39. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-39. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B2, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
40,4	Travailler autrement oui peut-être plus sur la créativité on serait moins dans la routine ou dans le quotidien et cela redonnerait peut-être un souffle à tout le <b>personnel</b>
39,57	C'est <b>vrai</b> que personne n'était là pour les chapeauter c'était le <b>personnel</b> tout le monde s'en moquait ou quoi que ce soit
38,74	alors il arrive c'est <b>vrai</b> que il y ait un ou deux mecs qui ne jouent pas le coup quoi
38,03	Mais elles <b>gèrent</b> aussi les adultes donc sur ce <b>personnel</b> là oui j'ai des demandes de changements d'orientation
31,59	En fait les <b>problèmes</b> sont <b>résolus</b> soit il est <b>question</b> des <b>questions</b> dues entre personnes et ça c'est <b>personnel</b> et ça c'est <b>résolu</b> parce que les personnes décident que ça soit <b>résolu</b>

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

### 7.1.2.3. Analyse des résultats du Corpus C : la perception du BEPT à partir de la perception des agents et des cadres

Avant tout, les réponses au niveau de ce bloc ont indiqué l'existence de rapports entre les états affectifs (bien-être/souffrance), la culture de l'entreprise et le travail.

Pour l'analyse et la discussion des résultats, nous prenons appui sur la théorie de la santé mentale au travail et, surtout, sur l'approche de la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010), dont les références sur les rapports travail-santé sont centrales dans notre recherche. Ce modèle part du constat selon lequel les risques psychosociaux émergent quand le travailleur ne se reconnaît pas dans son métier, c'est-à-dire lorsqu'il ne trouve pas, au niveau de l'organisation du travail, des conditions pour réaliser un travail bien fait (Clot, 2008). Dans cette conception, le mal-être et la souffrance psychique au travail découlent d'exigences extrêmes du travail prescrit, de ressources insuffisantes pour faire face et, surtout, du manque des possibilités de participer aux régulations collectives (Caroly, 2010).

Par rapport aux indicateurs de BEPT, nous prenons appui sur le modèle développé par Dagenais-Desmarais & Privé (2013). Nous rappelons que pour analyser les éléments présents dans ces rapports, les questions abordaient les thèmes du « travail prescrit » (ce

qui est formellement demandé de faire), du « travail réel » (ce qui est fait vraiment), du « travail réalisé » (ce qui a été fait) et du « travail vécu » (le sens donné au travail) (Clot, 2008 ; Dujarier, 2006). Dans ce qui suit nous présentons les résultats.

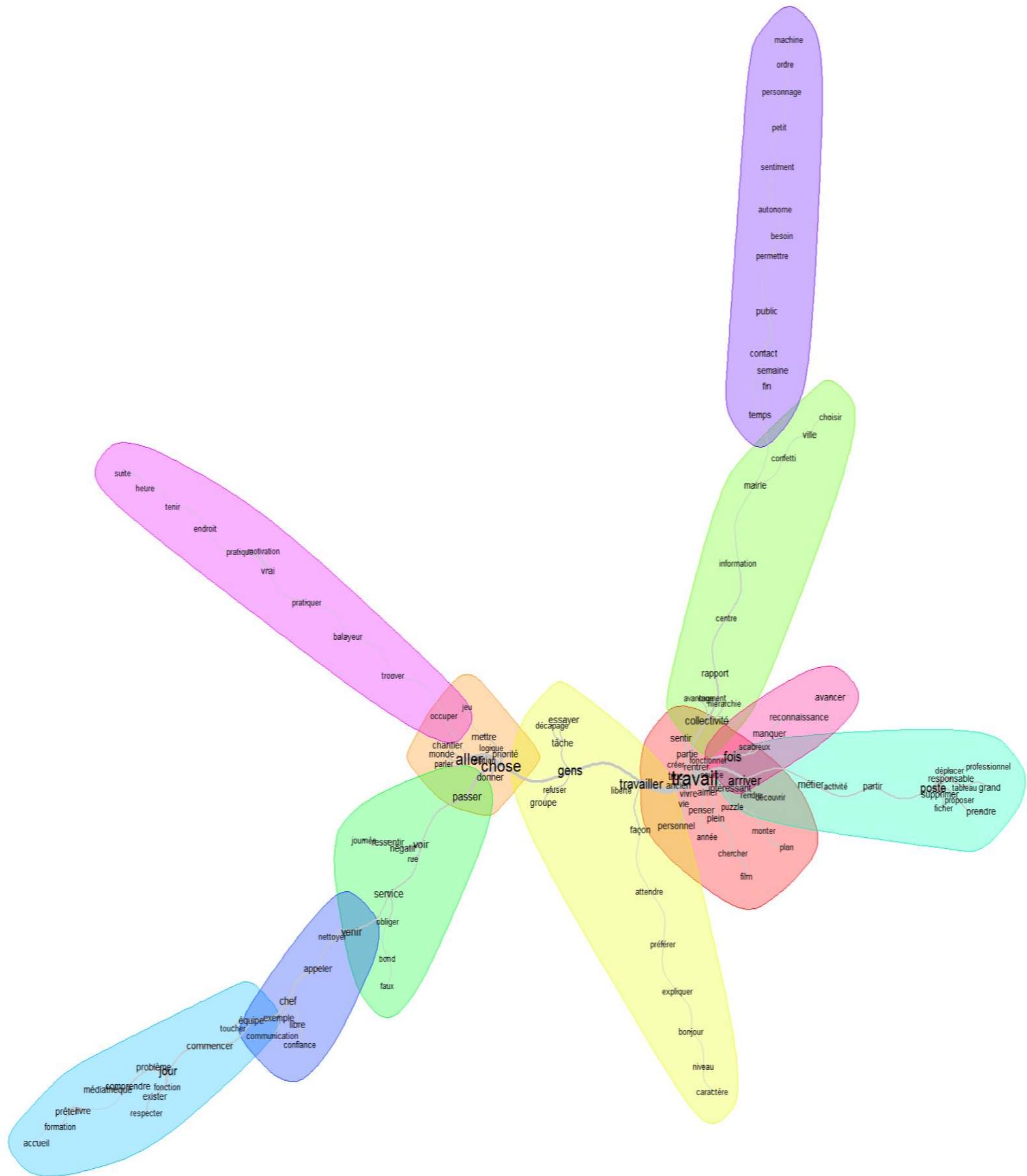
#### 7.2.2.3.1. Analyse des résultats du Corpus C (agents). La perception du BEPT

Les six entretiens (texte) sont composés de 5 247 occurrences, 964 formes et 557 hapax, avec une moyenne de 874,50 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus utilisés. En raison de la grande taille des figures démonstratives de cette analyse nous avons décidé de présenter seulement la description des résultants, c'est-à-dire, les mots qui ont été mis en plus évidence. Ainsi, dans cette analyse, le mot « travail » a été l'entrée qui est apparue avec plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « aller », « chose », « travailler » et « poste » apparaissent également en évidence, indiquant une fréquence importante dans le corpus.

Pour connaître la façon dont la classe se structure, il a été fait une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 103 des 150 segments de texte, avec 5 247 occurrences, 964 formes, 543 actifs et 15 supplémentaires, avec une moyenne de 34,55 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 68,67 % des segments de texte, ce qui ne satisfait pas les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

De ce fait, nous avons procédé à l'analyse de similarité pour le Corpus A, dont le résultat peut être vu dans la Figure 16. L'entrée « travail » organise une communauté qui se lie aux communautés « gens », « fois » et « arriver ». L'entrée « aller » se lie à « gens » et ensemble elles organisent une communauté qui se lie une à communauté organisée par les mots « passer » et « occuper ».

Figure 0-8. Analyse de similarité du Corpus C, entreprise publique, agents



#### 7.2.2.3.2. Analyse des résultats du Corpus C(cadres). La perception du BEPT

Les onze entretiens (texte) sont composés par 9 231 occurrences, 1 401 formes et 730 hapax, avec une moyenne de 923,10 occurrences par texte. Les séquences de texte ont été soumises à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus utilisés. En raison de la grande taille des figures démonstratives de cette analyse nous avons décidé de présenter seulement les résultats. On peut y observer donc que le mot « travail » est mis en évidence, indiquant par-là que ce mot a été l'entrée qui est apparue avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « aller », « service », « travailler » et « passer » apparaissent également en évidence, indiquant une fréquence importante dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corps se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 204 des 265 segments de texte, avec 9 231 occurrences, 1 401 formes, avec 798 actifs et 14 supplémentaires, avec une moyenne de 34,83 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 76,98 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016). Le résultat peut être vu dans la Figure 0-8 ou Figure 0-9.

Figure 0-9. Dendrogramme du Corpus C, entreprise publique, cadres

Classe 5 46/204 Seg. texto 14,62%			Classe 3 31/204 Seg. texto 20,27%			Classe 2 39/204 Seg. texto 15,95%			Classe 4 38/204 Seg. texto 11,61%			Classe 1 50/204 Seg. texto 15,28%		
Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$
Politique	8	28,6	Côté	6	34,5	Mission	7	30,67	Travail	23	43,68	Aller	19	28,65
Heure	7	24,9	Collectivité	6	34,5	Responsable	7	30,67	Améliorer	6	27	Mois	7	22,33
Baisser	6	21,23	Humain	5	28,6	Donner	8	29,64	Public	7	26,06	Gens	13	21,83
Situation	7	20,11	Exemple	5	28,6	Directeur	6	26,15	Sentir	7	26,06	Aimer	11	18,37
Rester	5	17,61	Dur	4	22,77	Général	5	21,69	Rendre	5	22,39	Venir	8	17,5
Souci	5	17,61	Ville	4	22,77	Chef	6	20,79	Envie	5	17,08	Important	5	15,79
Agent	13	17,13	Part	4	22,77	Adjoint	6	20,79	Collègue	6	14,34	Occuper	4	12,57
Difficile	6	16,56	Place	3	16,99	Problème	5	16,49	Différence	3	13,3	Voir	8	12,25
Soir	8	14,21	Périgueux	3	16,99	Moment	6	13,77	Comprendre	4	12,74	Passer	11	9,83
Impact	4	14,01	Mettre	6	16,38	Civil	3	12,88	Condition	4	12,74	Décision	3	9,38
Père	4	14,01	Changer	5	11,9	Gestion	3	12,88	Chose	9	9,07	Obliger	5	8,62
Nécessaire	4	14,01	Affaire	3	11,32	État	4	12,29	Extérieur	3	8,55	Autonome	4	8,53
Manager	4	14,01	Service	10	8,98	Hierarchie	4	12,29	Arriver	5	8,47	Contrat	4	8,53
Année	6	13,12	Trouver	4	7,83	Réunion	4	12,29	Partie	6	8,28	Aide	4	8,53
Parler	6	10,49	Partie	5	6,93	Service	12	9,92	Confiance	3	5,79	Prendre	7	6,46



Le corpus offre une série de divisions séquentielles donnant naissance à 5 classes. Le corpus est donc d'abord divisé en 5 classes, mais aussi en un sous-corpus. Celui-ci se divise en deux parties. La première se divise en donnant naissance aux classes 3 et 2. La seconde partie est également divisée, en donnant naissance aux classes 4 et 1. Pour connaître la structure des classes, nous avons procédé à une analyse de similarité et à une enquête de séquences de texte caractéristiques de chaque classe. Les segments de texte de la classe 5 sont décrits dans le Tableau 0-40, avec pour référence la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives de chaque segment de texte.

Tableau 0-40. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus C, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
28,6 0	ou soit vous avez une façon de vous exprimer c'est-à-dire voilà la <b>politique</b> c'est ça je veux ça je veux ça je veux ça vous avez l'obligation de le faire
24,9	donc euh y a un quart d' <b>heure</b> vingt minutes peut-être que je serais frustrée par rapport à quelque chose et puis vingt minutes après ben je serai satisfaite parce que y aura autre chose qui se sera résolu
21,3 0	C'est qu'à un moment donné quand on change de <b>politique</b> ben à un moment donné y a un <b>impact</b> sur le personnel alors ou soit vous avez la pédagogie ça se passe bien
20,1 1	ce qui n'est pas le cas de beaucoup de mes collègues on est confrontés nous à des <b>situations</b> pas toujours faciles
20,1 1	vous essayez d'expliquer la <b>situation</b> vous les accompagnez dans leur détresse parce que ces gens-là ils ont une colère et la colère ils la retournent ils auraient pu la retourner vers l'hôpital
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Les segments de texte de la classe 3 sont décrits dans le Tableau 0-41 avec pour référence la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives en chaque segment de texte.

Tableau 0-41. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus C, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
34,5	C'est toujours plein de monde en fait c'est passionnant parce que y a plein de monde y a du monde là y a du monde au milieu y a du monde sur les <b>côtés</b>
22,7 7	on embauche il fait nuit on débauche il fait nuit moralement c'est <b>dur</b> pour ceux qu'ont des enfants c'est très <b>dur</b> ah non il n'y a rien
22,3 1	de faire attention de <b>mettre</b> des arrondis après donc ça c'était le <b>côté</b> euh <b>règles</b> et après y a le <b>côté humain</b> dans la <b>ville</b> dans la <b>collectivité</b>
22,0 8	ce n'est pas quelque chose dans lequel le maire va s'investir ce n'est pas très porteur donc du coup on est dans la <b>collectivité</b> , mais on est un <b>service à part</b>
21,1 6	vous savez tout ce qui est vaccin tout ça on nous dit de nous débrouiller je <b>trouve</b> que de ce <b>côté</b> -là on nous oublie j'ai un métier qui me permet de faire plein de choses

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Dans le Tableau 0-42 sont décrits les segments de texte de la classe 2, ayant pour référence la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives en chaque segment de texte.

Tableau 0-42. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus C, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
25,73	il délègue des pouvoirs il délègue des <b>missions</b> à des <b>adjoints</b> donc c'est réglementé ça aussi voilà si vous voulez l' élu n'intervient pas je ne dois pas directement intervenir sur le fonctionnaire
22,65	bon là c'est vrai qu'il y avait un <b>problème</b> relationnel fort avec le <b>chef</b> d'équipe puis bon les personnes étaient démotivées sur leur <b>mission</b>
22,65	quand la <b>responsable</b> n'est pas là et là c'est un autre <b>problème</b> parce que je suis devenue euh <b>adjointe</b> il y a trois quatre ans et ça a pas été apprécié du tout
20,96	et c'est pas moi qui c'est moi qui <b>donne</b> les dossiers c'est moi qui fais transiter, mais je n'assiste pas à la <b>réunion</b>
20,94	voilà il fait toutes ces <b>missions</b> dans un <b>cadre donné</b> , mais il n'a pas de libertés la seule liberté qu'il a un petit peu c'est par rapport au cimetière
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Les segments de la classe 4 sont présentés dans le Tableau 0-43, ces segments ont été choisis à partir de la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives dans chaque segment de texte.

Tableau 0-43. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
43,68	J'adore mon <b>travail</b> enfin avoir de nouvelles connaissances parce que au niveau de mon <b>travail</b> c'est un peu saturé en fait malheureusement dans mon <b>travail</b> je ne dois pas fais preuve de créativité oh ben oui c'est assez répétitif quand même
43,68	et la distribution du <b>travail</b> c'est la même y a pas de <b>différences</b> alors ben vous avez alors tout à fait vous avez des personnes quand elles ne sont pas titulaires elles sont extraordinaires
28,49	je me lève de bon cœur pour aller au <b>travail</b> c'est mon j'adore les enfants donc <b>améliorer</b> après heu les relations avec mes <b>collègues</b> , car c'est vrai des fois c'est un peu tendu
28,34	d'ailleurs quand elles ont appris qu'on faisait le ménage le soir elles n'ont pas <b>compris</b> parce que elles ne le font pas ça ne rentre pas dans leur cadre de <b>travail</b>
28,21	
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Les segments de la classe 1 sont présentés dans le Tableau 0-44, ces segments ont été choisis à partir de la moyenne des  $\chi^2$  des formes actives dans chaque segment de texte.

Tableau 0-44. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus C, entreprise publique, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
28,6	
5	J'espère qu'il <b>va</b> pas la perdre parce que bon c'est un garçon donc forcément
28,6	mais après on ne peut pas <b>aller</b> au-delà de ce que la mère n'a pas fait non
5	plus
25,4	je ne suis pas quelqu'un qui s'arrête comme ça, mais là le médecin m'a
9	arrêtée pour un <b>mois</b> en dépression, mais j'étais à la limite du burn out ça <b>allait</b> péter
25,4	alors euh aujourd'hui je <b>vais</b> vous dire on est en pleine restructuration avec
9	notre nouveau chef qu'on a eu il y a quatre <b>mois</b> donc c'est il est en train de changer les choses
23,0	vous <b>allez</b> rire de l'amour parce que moi avec les enfants c'est ça c'est cette
7	relation tout faire pour qu'ils soient bien heureux quand ils <b>viennent</b>
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

## **7.2. Tendances d'une affectivité institutionnelle « active » dans une entreprise privée : un cas où il fait plutôt bien-être malgré une situation de confrontation dialectique entre les références d'un « cadre institutionnel économique » (culture rationnelle) et un « cadre institutionnel complexe » (culture de l'activité collective)**

Cette section a pour objectif de rendre compte de la deuxième recherche qualitative sur l'« affectivité institutionnelle » conduite sur 18 mois au sein d'une filiale d'une entreprise privée que nous avons présentée au chapitre 6.

Comme nous l'avons déjà introduit, cette section est articulée en deux sous-sections. Dans un premier temps, nous présentons les résultats d'une première évolution de la prise en compte de l'affectivité institutionnelle. Cette étude correspondant à un total de 6 entretiens compréhensifs qui ont été conduits auprès du Groupe 1 (G.1) : le dirigeant générale, le cadre des RH, un membre du CHSCT, deux représentants syndicaux et l'assistant de qualité totale. Nous avons fait l'analyse et la discussion des résultats à travers trois *corpus* :

- Bloc A. Liens entreprise, travail et santé. Les dispositifs et procédures de prise en charge des problématiques de santé au sein de l'entreprise. Les difficultés rencontrées dans la prise en charge des problèmes de santé et les améliorations à envisager.
- Bloc B. Problèmes de santé. Les problématiques de santé spécifiques à l'entreprise et leur évolution
- Bloc C. Acteurs de la santé. Le rôle de l'acteur dans la prise en charge de la santé. Rôle du service DRH dans la santé.

Dans un deuxième temps, nous décrivons les résultats du Groupe 2 (G.2), correspondant à un total de 27 entretiens (auprès du dirigeant, des cadres, des techniciens administratifs et des salariés de production) sur les processus organisationnels et managériaux nécessaires à la compréhension du développement de la préservation du bien-être au travail par les acteurs dans un contexte de travail très exigeant de la qualité totale.

Le corpus de leurs retranscriptions a été analysé et également triangulé avec les résultats du G.1, ainsi que par des documents internes (grille d'entretien annuel d'évaluation, livret d'accueil, parmi d'autres), en utilisant le cadre théorique de l'affectivité institutionnelle. Ainsi, pour décrire les rapports culture-travail-santé, l'analyse et discussion des résultats ont été réalisées à trois *corpus* :

- Corpus A, au niveau des processus institutionnels et organisationnels : les perceptions des acteurs sur la culture organisationnelle.
- Corpus B, au niveau de l'organisation du travail : la perception des acteurs sur les pratiques managériales et le mode de fonctionnement du collectif de travail.
- Corpus C, au niveau du travail de l'individu : la perception du bien-être associé à l'environnement de travail.

### 7.2.1. Étape 1. Analyse des liens entre culture, travail et santé dans l'organisation

Comme dans l'entreprise précédente, le guide d'entretien des agents de santé était composé de 15 questions qui, dans le but de permettre les analyses, ont été regroupées en trois corpus.

Le Corpus A rassemble les questions 4, 7, 8, 11 et 14, qui étudient les problèmes de santé. Le Corpus B regroupe les réponses aux questions 2, 6, 9 et 10, qui visent à enquêter sur les acteurs de la santé. Le corpus C vise à enquêter sur le rôle des ressources humaines dans la santé, et est composé des questions 3 et 5. Enfin, le corpus D est composé des questions 1, 12, 13 et 15 et vise liens entreprise, travail et santé.

Les résultats sont présentés dans l'ordre des corpus, A, B, C et D, car chaque corpus a un objectif spécifique. Dans un premier temps, les résultats de l'entreprise privée sont présentés, puis ceux de l'entreprise publique.

#### 7.2.1.1. Corpus A. La réalité organisationnelle, institutionnelle et la santé

Les 5 entretiens (texte) comprennent 2.105 occurrences, 497 formulaires et 256 hapax, avec une moyenne de 421 occurrences par texte. L'entrée « travail » occupe une place centrale dans la carte, indiquant la centralité de ce thème dans le corpus. Il est possible d'observer les mots « entreprise », « salarié », « travail », « management » entre autres.

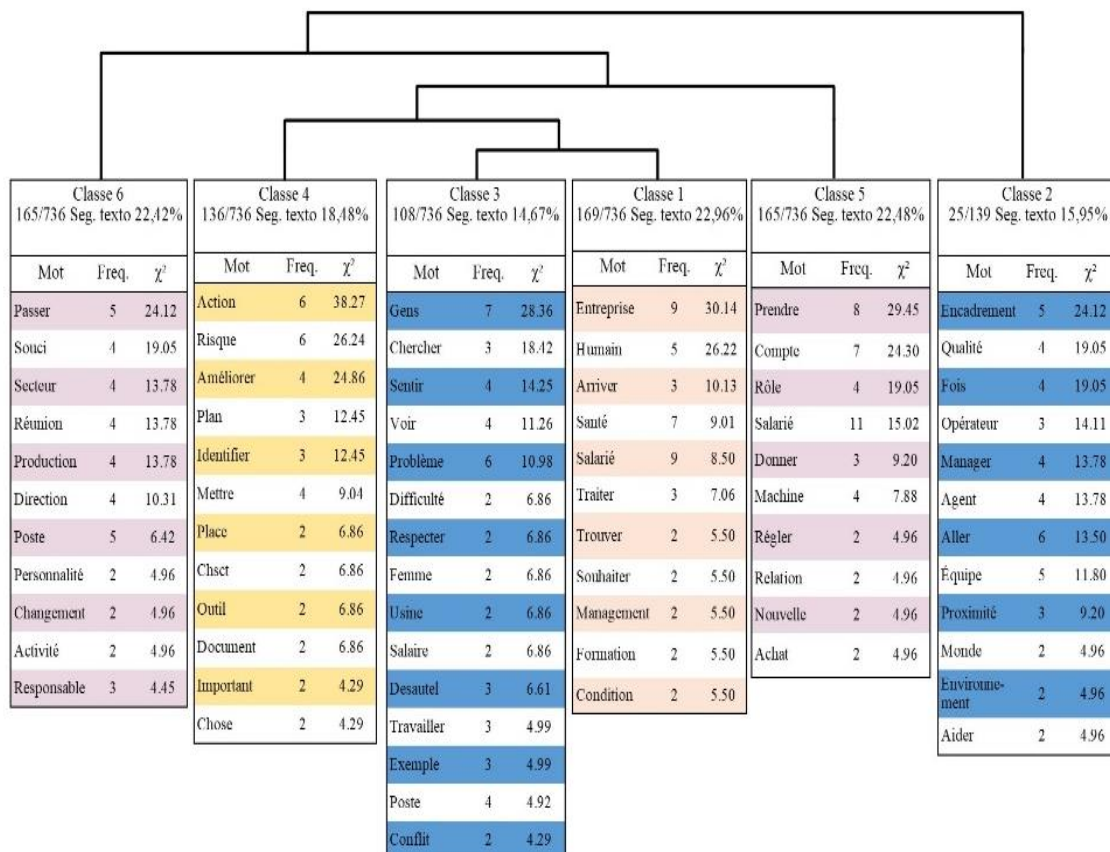
Afin de savoir comment le corpus est structuré, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). 59 segments de texte ont été pris en compte, avec 497 formulaires, dont 336 actifs et 11 supplémentaires, et une moyenne de 8,42 formulaires par segment de texte. Pour cette analyse, 46,82 % des segments de texte ont été retenus, ne répondant pas aux critères minimaux indiqués dans la littérature (Camargo & Justo, 2016).

#### 7.2.1.2. Corpus B. Acteurs de la santé

Les 5 entretiens (texte) se composent de 3.513 occurrences, 692 formulaires et 330 hapax, avec une moyenne de 702,6 occurrences par texte. L'entrée « travail » occupe une place centrale dans la carte, indiquant la centralité de ce thème dans le corpus. Il est possible d'observer les mots « salarié », « santé », « entreprise », « problème » entre autres.

Afin de savoir comment le corpus est structuré, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). 97 segments de texte ont été pris en compte, avec 872 formulaires, dont 495 actifs et 13 supplémentaires, et une moyenne de 36,21 formulaires par segment de texte. Pour cette analyse, 85,57 % des segments de texte ont été retenus, satisfaisant aux critères minimaux indiqués par la littérature (Camargo & Justo, 2016). Les divisions séquentielles subies par le corpus pour créer les classes, ainsi que les mots ayant le plus haut niveau d'association avec chacune des classes sont illustrés à la figure 7-10

Figure 0-10. *Dendrogramme de classes du Corpus B, entreprise privée*



Sur la Figure 0-10, il est possible d'observer les divisions séquentielles subies par le corpus jusqu'à la génération des classes. Initialement, le corpus a subi une division initiale générant la classe 2 et un sous-corpus, qui à son tour se divise en classe 6 et un



sous-corpus, qui à son tour se divise en classe 6 et un nouveau sous-corpus, qui se divise en classe 4 et un sous-corpus, qui est finalement divisé en classes 3 et 1. Afin de mieux connaître chaque classe, les segments de texte de chacun seront présentés, ainsi que l'analyse de similarité.

Le Tableau 0-45 décrit les segments de texte typiques de la classe 6, sur la base de la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-45. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, Corpus B

$\chi^2$	Segments de texte
19,05	technicien de maintenance ayant eu un problème à la main il y a 15 ans et qui est maintenant à 1 an de la retraite pas de gros <b>souci</b> récemment peut-être des tendinites, mais sans certitude que ce soit lié au travail
18,98	les gens sont bien dans l'entreprise au moins dans mon <b>secteur</b> de la soudure à la peinture en <b>passant</b> par l'épreuve les personnes peuvent cependant avoir des <b>soucis</b> dans leur vie privée et cela peut avoir un impact dans le travail
18,95	dans le <b>secteur</b> du grenailage qui comporte deux équipes c'est très hétéroclite et par conséquent très peu solidaire dans le <b>secteur</b> de la peinture cela se <b>pass</b> e très bien le <b>secteur</b> de la gamba
16,04	adapter la stratégie selon la <b>personnalité</b> de chaque personne les douleurs dorsales en ce qui concerne les accidents des personnes ont eu des blessures par le <b>passé</b> pas de gros <b>souci</b> récemment
14,29	c'est composé principalement que de femmes cela se <b>pass</b> e très bien pour le contrôle du travail du salarié tous les jours nous remplissons une fiche de quantité qui est remise en fin de journée à notre <b>responsable</b>
14,03	le <b>responsable</b> de <b>production</b> participe également aux <b>réunions</b> afin qu'il puisse s'intéresser à ce qui ce <b>pass</b> e et qui ce dit tout cela est très important
13,78	après c'est toute la chaîne hiérarchique qui est sensibilisée pour s'assurer qu'on limite bien les accidents de travail il faut que cette chaîne hiérarchique n'ait pas seulement un regard sur la <b>production</b>

*Note* : Ce tableau contient uniquement les 6 segments de texte avec le plus grand  $X^2$

Le Tableau 0-46 décrit les segments de texte typiques de classe 4, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-46. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B

$\chi^2$	Segments de texte
24,86	nous avons fait il y a cinq ou six ans une étude d ergonomie on <b>améliore</b> aussi par de nouveaux moyens de manutention, mais ce n'est pas encore parfait globalement les salariés réagissent bien
19,97	donc c'est vrai qu'aujourd'hui une des méthodes <b>importantes</b> est qu'on écrit on analyse on fait un <b>plan d'action</b> et ensuite on voit comment on peut <b>améliorer</b>
19,25	aujourd'hui si on a <b>identifié</b> des <b>risques</b> de santé au travail on le fait par le <b>CHSCT</b> ou par en cas d'accident tout ça découle sur un <b>plan d'action</b>
18,25	on privilégie aussi la polyvalence afin d'éviter les <b>risques</b> musculo squelettiques il y a encore des <b>choses à améliorer</b> tous les investissements réalisés ces derniers temps en production ont été fait pour aider la santé au travail du salarié
18,44	quels sont les axes qui définissent les postes pénibles de manière à faire des axes d'amélioration on a tenté d' <b>identifier</b> tous les <b>risques</b> sur les postes de travail et on a essayé de les écrire et on a travaillé sur des <b>plans d'actions</b> pour les <b>diminuer</b>
18,06	je traite les cas qui sont liés directement au travail si une personne se blesse je vais comprendre pourquoi elle s'est blessée quelles <b>actions</b> il faut <b>mettre en place</b> pour que cela ne se renouvelle pas
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Le Tableau 0-47 décrit les segments de texte typiques de classe 3, sur la base de la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-47. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B

$\chi^2$	Segments de texte
28,36	sinon à moment donné ce sont des <b>gens</b> qui vont se retrouver sur le marché de l'emploi m'assurer que l'on est toujours compétitifs dégager des bénéfices pour pérenniser l'entreprise
17,61	selon sa vision le fondateur monsieur d souhaite que les <b>gens</b> soient bien au travail il faut savoir que chez d la partie <b>usine</b> est gérée par monsieur Roger d la partie commerciale distribution est gérée par son fils
14,71	certaines personnes ont 30 <b>avoir</b> 40 ans d'ancienneté ce qui veut dire que les <b>gens</b> se <b>sont</b> bien ici aussi nous <b>travaillons</b> en équipes comme nous <b>travaillons</b> en équipes il est important que tout le monde arrive à l'heure d'embauche
14,39	après c'est une question d'ambiance dans le travail pour que les <b>gens</b> se <b>sentent</b> bien chez <b>d..</b> il n y a pas de <b>conflits</b> sociaux je <b>cherche</b> d'établir la proximité avec les salariés
13,90	si un salarié <b>voit</b> un <b>problème</b> sur une machine il doit le faire remonter les <b>gens travaillent</b> avec des produits qui ne sont pas dangereux pour la santé et s'ils sont dangereux ils sont bien identifiés
11,67	ils ont chacun leur manière de <b>voir</b> les choses par <b>exemple</b> les <b>salaires</b> sont meilleurs ici à l' <b>usine</b> que dans les autres secteurs de la société de plus les <b>gens</b> sont traités avec respect

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-48 décrit les segments de texte typiques de classe 1, sur la base de la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-48. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B

$\chi^2$	Segments de texte
17,82	lorsqu'il y a des nouveaux textes sur le sujet on est informé au cshct et on peut être amené à faire des <b>formations</b> à l'extérieur avant le déploiement dans l' <b>entreprise</b>
16,29	vision <b>globale</b> conception <b>management</b> en <b>humains</b> on a la chance d'être une <b>entreprise</b> familiale et l'on doit tout faire pour être présent sur le marché dans 20 ans
14,71	je pense d'ailleurs que le fondateur de l' <b>entreprise</b> monsieur Roger d... avait à la base d'une <b>formation</b> de psychologue c'est la raison pour laquelle il a toujours été très proche des <b>salariés</b>
12,27	en fait l' <b>entreprise</b> s'est <b>adaptée</b> aux problèmes de <b>santé</b> de leurs <b>salariés</b> ses problèmes étant <b>arrivés</b> en dehors du cadre du <b>travail</b> en général ce genre de cas est <b>traité</b> par les ressources <b>humaines</b>
12,25	la partie ce comité d' <b>entreprise</b> où l'on représente l' <b>entreprise</b> d'une manière <b>globale</b> nous sommes le lien entre l' <b>entreprise</b> et les <b>salariés</b> nous <b>traitons</b> les questions de salaires et une série d'autres questions et réclamations des <b>salariés</b>
11,56	exemple d'une personne qui avait des problèmes de <b>santé</b> non dus au <b>travail</b> ce qui occasionnait des <b>arrêts</b> de <b>travail</b> très fréquents l' <b>entreprise</b> a fini par lui imposer une mi-temps même si la personne ne le voulait pas

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-49 décrit les segments de texte typiques de classe 5, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-49. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B

$\chi^2$	Segments de texte
22,23	chaque mois je rencontre des <b>salariés</b> individuellement et <b>prends</b> en note leurs réclamations anonymement ces questions sont ensuite remontées à la direction
21,95	dans le cas de notre entreprise la majorité des cas les managers sont bien conscients de leur <b>rôle</b> et sont suffisamment proches des <b>salariés</b> pour <b>prendre en compte</b> leur bien être
21,17	le <b>rôle</b> de l'individu est respecter toutes les consignes de travail respecter le port des epis s'il veut rester en bonne santé être responsable de ses actes, car toutes les mesures <b>prises</b> et demandées aux <b>salariés</b> le sont pour préserver leur santé sur le long terme
19,66	puis faire le <b>compte</b> rendu et par le <b>salarié</b> l'entretien est perçu comme une sorte d'examen alors que cela devrait être perçu comme un moment privilégié d'échange
19,57	le n n'a pas envie de venir au travail s'il n'entretient pas de bonnes <b>relations</b> avec son n 1 pour la <b>prise en compte</b> de la santé du personnel le management doit établir un vrai dialogue
19,49	C'est-à-dire pas se borner à <b>donner</b> des ordres, mais faire de la concertation <b>prendre en compte</b> l'avis du <b>salarié</b> et créer un échange

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Le Tableau 0-50 décrit les segments de texte typiques de classe 2, basés sur la moyenne  $\chi^2$  des formulaires actifs dans chaque segment de texte.

Tableau 0-50. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, corpus B

$\chi^2$	Segments de texte
21,59	pour la <b>qualité</b> de l'activité de l' <b>encadrement</b> vis-à-vis de la santé du personnel il faut développer une bonne communication entre le n et son n 1 sinon les choses les problèmes ne peuvent pas remonter
18,81	on <b>va</b> avoir les délégués je dirai ça à c'est la partie officielle il y a aussi toute la chaîne d' <b>encadrement</b> au départ c'est l'ouvrier qui doit être sensible à son risque
17,13	prochainement je <b>vais</b> organiser une nouvelle formation à l'attention des <b>agents</b> de maîtrises et de l' <b>encadrement</b> en général portant sur la responsabilité pénale, car aujourd'hui il n'y a pas que l'employeur qui est responsable pénalement en cas d'accident
16,58	un <b>opérateur</b> a également été nommé ainsi qu'un technicien de maintenance ce dernier à la <b>fois</b> tout est de pouvoir réagir très vite pour régler le problème
15,44	de ce qui <b>va</b> bien et moins bien afin de faire mieux l'année suivante cet outil doit être exploité cet entretien est souvent mal perçu à la <b>fois</b> par le <b>manager</b> travail supplémentaire pour préparer et mener l'entretien
15,43	il a été également mis en place il y a quelques années les réunions de grappes qui ont lieu une <b>fois</b> par mois auxquelles participent toutes les <b>équipes</b> avec monsieur bonny

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 6 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

### 7.2.1.3. Corpus C. Problèmes de santé

Les 5 entretiens (texte) se composent de 4 141 occurrences, 1 051 formulaires et 458 hapax, avec une moyenne de 828,2 occurrences par texte. L'entrée « travail » occupe une place centrale dans la carte, indiquant la centralité de ce thème dans le corpus. Il est possible d'observer les mots « entreprise », « gens », « salarié », « problème », entre autres.

Afin de savoir comment le corpus est structuré, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). 112 segments de texte ont été pris en compte, avec 4 141 occurrences, 846 formulaires, dont 644 actifs et 12 supplémentaires, et une moyenne de 36,97 formulaires par segment de texte. Pour cette analyse, 70 % des segments de texte ont été retenus, ne répondant pas aux critères minimaux indiqués par la littérature (Camargo & Justo, 2016). Compte tenu de cela, il a été décidé d'effectuer une analyse de similitude pour le corpus, le résultat peut être vu sur la Figure 0-2.

## 7.2.2. Étude 2. Analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle : une entreprise privée présentant une tendance d'affectivité institutionnelle « active » dynamisée par un cadre institutionnel complexe émergent

Vingt-deux salariés ont été interrogés, dont 12 de sexe masculin, avec un âge moyen de 44 ans (min. 31 et max. 54, DP = 9,83), une moyenne de 16 ans d'ancienneté de travail (min. 3 max. 30, DP = 8,54), travaillant tous à temps plein.

Cinq cadres ont été interrogés, tous de sexe masculin, avec un âge moyen de 54 ans (min. 52 et max. 64, DP = 6,23), une moyenne de 28 ans d'ancienneté de travail (min. 27 max 36, DP = 4,08), tous travaillant à temps plein.

Les résultats sont présentés pour les salariés et ensuite pour les cadres, suivant l'ordre des corpus : A, B, C1 et C2.

### 7.2.2.1. Analyse des résultats du Corpus A : la perception de la culture de l'entreprise et de la santé à partir de la perception des salariés et des cadres

#### 7.2.2.2.1. Corpus A par les SALARIÉS : la perception de la culture organisationnelle et la santé au travail

Les 22 entretiens (texte) sont composés de 18 222 occurrences, 1 883 formes et 955 hapax, avec une moyenne de 911,1 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots ». Le mot « entreprise », mis en évidence et indiquant par-là que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « aller », « chose » et « travail » apparaissent également en évidence, indiquant une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corps se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 413 des 516 segments de texte avec une moyenne de 35,31 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 80,04 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016). Le résultat peut être vu dans la Figure 0-11.

Figure 0-11. Dendrogramme de classes du Corpus A, entreprise privée, salariés



Classe 2 93/413 Seg. texto 22,52%			Classe 1 81/413 Seg. texto 16,61%			Classe 4 84/413 Seg. texto 20,34%			Classe 3 155/413 Seg. texto 34,53%		
Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$	Mot	Freq.	$\chi^2$
Matin	12	29,48	Pression	10	42	Parler	23	74,98	Entreprise	71	61,23
Travailler	20	24,67	Erreur	10	42	Relation	8	26,68	Sécurité	23	40,54
Vrai	19	23,64	Sortir	8	33,44	Façon	8	26,68	Travail	51	26,55
Haut	8	23,23	Compte	9	32,2	Chef	17	23,01	Qualité	14	24,12
Fille	6	20,95	Rigoler	7	29,19	Agent	7	22,71	Rapport	17	22,92
Début	7	19,74	Jour	6	24,96	Refuser	4	15,82	Organisation	18	21,91
Jeune	5	17,42	Heure	7	23,85	Nouvelle	4	15,82	Valeur	14	20,67
Arrivée	5	17,42	Journée	7	23,85	Favoritisme	4	15,82	Manquer	12	20,57
Changer	9	16,79	Fin	8	23,7	Chose	25	15,64	Règle	15	19,44
Voir	15	15,25	Mettre	13	22,97	Gens	16	13,16	Exemple	19	18,84
Délégué	4	13,9	Stresser	5	20,74	Supérieur	3	11,84	Sentir	14	17,73
Mois	8	13,81	Pièce	6	19,73	Besoin	5	11,47	Direction	10	17,06
Content	5	12,91	Arriver	15	14,11	Opérateur	4	11,12	Partager	9	15,31
Boîte	5	12,91	Fois	21	13,88	Discuter	4	11,12	Ambiance	16	14,1
Organiser	6	12,88	Aller	29	13,16	Maitrise	4	11,12	Trouver	17	13,75

Le corpus subit une série de divisions séquentielles jusqu'à donner naissance à quatre classes. La première division crée deux sous-corpus. Le premier se divise entre les classes 2 et 1. Le second sous-corpus se divise entre les classes 4 et 3. Pour approfondir la connaissance de chacune des classes, nous avons procédé à l'extraction des segments typiques de chaque classe au-delà de l'analyse de similarité.

La classe 2 contient les segments de texte plus représentatifs tels que montrés dans le Tableau 0-51. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité

Tableau 0-51. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus A, entreprise privée, salariés

$\chi^2$	Segments de texte
24,63	C'était la seule entreprise que j'ai trouvée à 12h30 parce que je pouvais plus <b>travailler</b> à 05h du <b>matin</b> donc j'ai trouvé cette entreprise au <b>début</b> on commençait à 12h45 donc voilà
23,64	il est sécurisant malgré ça voilà ça et combien cinq euh le bien-être c'est <b>vrai</b> qu'il faut beaucoup qu'on soit malgré ça c'est parce que ce que je vous ai dit avant c'est pour moi
21,19	C'est <b>vrai</b> qu'après je me après j'ai <b>travaillé</b> j'ai <b>vu</b> tout le temps avec ce ressenti-là plus maintenant j'ai un mal-être
20,95	Parce que comme j'étais sortie de l'Oréal je me maquillais je me coiffais j'arrivais j'étais parfumée et les <b>filles</b> ici en fait elles ils avaient tous leurs habitudes tous comme ça et tout
20,53	Mais on est bien entourés quand même alors je ne peux pas d... c'est <b>vrai</b> que avec toutes les entreprises que j'ai faites euh c'est <b>vrai</b> que d... ça a été un changement parce que pour moi c'était les bahamas quand je suis <b>arrivée</b> ici
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

La classe 1 contient les segments de texte montrés dans le Tableau 0-52. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-52. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus A, entreprise privée, salariés

$\chi^2$	Segment de texte
42	a l'époque où je travaillais bah l'environnement déjà la sérénité et être bien entouré oui on peut dire qu'on est bien entourés ici, mais y a la <b>pression</b> quand même
42	Parce que si on n'a pas le moral on n'est pas bien on peut pas produire comme il faut on n'est pas on fait pas attention à ce qu'on fait il peut y avoir des <b>erreurs</b>
28,12	Parce que on est mal parce que on a fait une <b>erreur</b> , mais si eux ils le prennent à la rigolade comment voulez-vous qu'on le prenne nous ben on <b>va rigoler</b> , mais au fond de nous on <b>va</b> être mal quoi
27,94	Mais des <b>fois</b> après c'est comme partout y a un petit peu de <b>pression</b> , mais sinon après c'est une bonne entreprise les gens ils s'entendent plutôt bien
27,58	Simplement ou ils <b>vont</b> nous le dire parce que ils seront de mauvaise humeur euh je sais pas moi t'aurais pu faire attention faut peut-être nous avertir quand vous faites une <b>erreur</b>
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	

Dans le Tableau 0-53 sont décrits les segments de texte de la classe 4, basée sur la taille de  $\chi^2$ . En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-53. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, entreprise privée, salariés

$\chi^2$	Segments de texte
74,98	Nous allons leurs <b>parler</b> et ils sont à notre écoute et même de nos apporter un soutien pour nous aider
50,83	Il y a aussi de la pénibilité au corps après on s'est enfermé on fait notre poste en bref je <b>parle</b> de l'entreprise dans la <b>façon</b> générale c'est une bonne entreprise
43,23	Quand on a <b>besoin de parler</b> qu'on a un souci ou quoi que ce soit bah c'est l'écoute de toute manière et au niveau la cinquième la solidarité je l'ai dit y a quoi alors l'ambiance
41,53	Je ne peux <b>parler</b> que de mon <b>ressenti</b> de l'instant présent aujourd'hui je suis bien, mais demain cela peut être différent l'entreprise était petite et moi-même je ne connaissais pas grand-chose
36,33	Non y a rien à voir rien à voir l'ambiance là-bas on se <b>parle</b> pas déjà que ici on arrive à <b>parler</b> entre <b>ouvriers</b> là-bas on a constamment les <b>chefs</b> sur le dos

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

La classe 3 contient des segments de texte typiques présentés dans le Tableau 0-54. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité.

Tableau 0-54. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus A, entreprise privée, salariés

$\chi^2$	Segments de texte
61,23	a l'achat ils ne sont pas tout le temps là nous ne connaissons pas bien les autres personnes sont aussi bien je suis très bien dans l' <b>entreprise</b>
42,67	si on fait de la <b>qualité</b> on peut aller plus loin, mais nous sommes tous unies c'est quelque chose qui est compacte une <b>entreprise</b> pour moi c'est un pacte l' <b>entreprise</b> oui bah la solidarité déjà entre ouvriers euh ce serait bien c'est
41,57	la franchise aussi ça serait pas mal l' <b>organisation</b> on peut pas dire qu'elle est top top
36,56	dans l' <b>entreprise</b> il y a d'action pour la transformation des postes de <b>travail</b> aussi des actions pour l' <b>organisation</b> du <b>travail</b> si on ne planifie pas on ne peut pas faire bien le <b>travail</b>
36,14	j'ai <b>confiance</b> à mon <b>entreprise</b> , car elle avance et elle nous fait <b>confiance</b> je ne sais pas avant nous avons un bilan de compétence une fois par an nous n'avons pas trop à se plaindre

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

#### 7.2.2.1.2. Corpus A par les CADRES : la perception sur la culture organisationnelle et la santé au travail

Les quatre entretiens (texte) sont composés de 5 679 occurrences, 1 045 formes et 502 hapax, avec une moyenne de 1 419,5 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots ». Le mot « entreprise », mis en évidence et indiquant par-là que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « aller », « travail », « équipe » et « gens » apparaissent également en évidence, indiquant une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corps se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 109 des 164 segments de texte et une moyenne de 34,62 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 66,46 % des segments de texte, ce qui ne satisfait pas les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

7.2.2.2. Analyse des résultats du Corpus B :  
l'action d'encadrement et la santé et le mode de  
fonctionnement d'équipe, à travers la perception  
des agents et des cadres

*7.2.2.2.1. RÉSULTATS Corpus B1 (salariés). L'activité de  
management, le travail et la santé*

Les 20 entretiens (texte) sont composés de 6 870 occurrences, 920 formes et 431 hapax, avec une moyenne de 343,5 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots. Le mot « travail » est mis en évidence, indiquant par-là que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « aller » et « chef », apparaissent également en évidence, indiquant là aussi une fréquence significative dans le corpus.

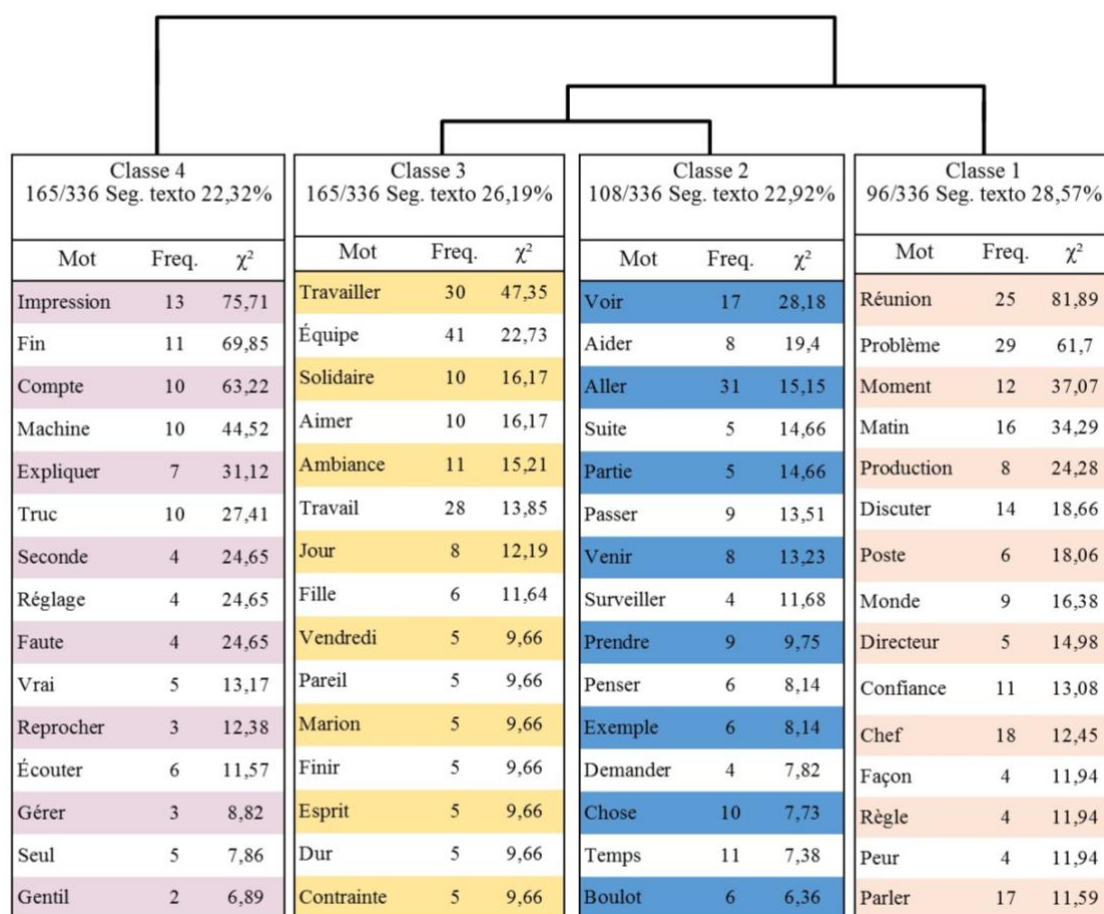
Pour connaître la façon dont le corps se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 125 des 201 segments de texte et une moyenne de 34,17 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 62,19 % des segments de texte, ce qui ne satisfait pas les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016). En face de ce résultat, nous avons procédé à une l'analyse de similarité du corpus.

*7.2.2.2.2. RÉSULTATS Corpus B2 (agents). Le mode  
de fonctionnement d'équipe, le travail et la santé*

Les 20 entretiens (texte) sont composés de 10 541 occurrences, 1 155 formes et 505 hapax, avec une moyenne de 538,45 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots ». Le mot « équipe », mis en évidence et indiquant par-là que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « aller », « travail » et « chef » apparaissent également en évidence, indiquant par-là une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corps se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 240 des 306 segments de texte et moyenne de 34,85 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 77,67 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016). Le résultat peut être vu dans la Figure 0-12.

Figure 0-12. Dendrogramme de classes du Corpus B2, entreprise privée, salariés



Pour connaître la façon dont le corpus se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 84 des 106 segments de texte et moyenne de 35,58 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 79,25 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

Le corpus offre une série de divisions séquentielles qui donnent naissance à six classes et un sous-corpus, qui se divise ensuite pour donner la classe 5 et un autre sous-corpus. Celui-ci se divise à son tour en deux sous-corpus. Le premier crée les classe 4 et 2. Le second génère les classes 1 et 3. La division séquentielle du corpus et les mots les plus associés à chaque classe peuvent être observés dans la Figure 0-12.

Pour mieux connaître la structure des classes, nous avons procédé à la présentation des segments de texte typiques et à une analyse de similarité de chacune des classes. Les segments de texte typiques de la classe 4 peuvent être vus dans le Tableau 0-56. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe

Tableau 0-55. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B2, entreprise privée, salariés.

$\chi^2$	Segments de texte
69,85	On va être sur notre dos on va nous dire on n'a pas fait ça on n'a pas fait la quantité faut y aller et puis à la <b>fin</b> on n'a rien
66,53	Je jouerais un peu en <b>fin de compte</b> , mais si je parle avec une personne qui est plus proche de moi comme mes enfants je dirais que ils me font chier vous me dites sincèrement
66,53	Parce que on nous dit toujours qu'on est les meilleurs et en <b>fin de compte</b> c'est le ressenti qu'on a moi je le ressenti que j'ai
58,36	Elle est pas du tout d'accord de ce qu'elle dit quoi cette situation-là provoque la haine la haine la haine la rancœur parce que en <b>fin de compte</b> si ça marche pas on a l' <b>impression</b> que c'est notre <b>faute</b>
51,56	Moi j'ai l' <b>impression</b> qu'on s'en fout complètement parce que on dit un <b>truc</b> ils font rien et après ils disent ah, mais on peut rien faire c'est qui qui commande y a un patron et un chef
<p><i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i></p>	



Les segments de texte typiques de la classe 1 peuvent être vus dans le Tableau 0-56. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-56. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B2, entreprise privée, salariés

$\chi^2$	Segments de texte
61,70	Sans arrêt le même truc quoi le <b>problème</b> c'est y a pas que moi qui vous dira ça qu'on s'en fout ah oui oui complètement
61,70	Je ne sais pas on a un petit tableau entre nous pour prévenir l'autre pour le lendemain en cas de <b>problème</b>
58,09	Et moi j'ai fait bcp de boîte et elle a toujours licencié par cause de l'économique parce que ça ne marche pas on a la <b>réunion</b> du grap nous avons de <b>réunion</b> tout le <b>matin</b>
50,27	Aussi nous avons des <b>réunions</b> où on <b>discute</b> des nouveaux processus qu'on va être mettre en place
49,70	Mais les <b>problèmes personnels</b> ne sont pas abordés lors de ces <b>réunions</b> pour moi tout va bien dans l'équipe

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Les segments de texte typiques de la classe 3 peuvent être vus dans le Tableau 0-57. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-57. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B2, entreprise privée, salariés

$\chi^2$	Segments de texte
47,35	Et euh nous on <b>travaille</b> de neuf heures jusqu'à dix-neuf heures quinze en bref moi je pourrais dire des trucs, mais après ce qu'ils pensent de nous
31,76	ils vont dire qu'on est pas <b>solidaires</b> y en a deux qui <b>travaillent</b> et l'autre c'est un assisté
29,77	On le regarde un <b>jour</b> ou l'autre il va faire comme y avait un ancien qui <b>travaillait</b> avant lui tous les matins il buvait il buvait il arrivait et un <b>jour</b> il a vissé un bouchon de travers
29,77	Moi il y a des <b>jours</b> où ça va super bien et des <b>jours</b> où oui, mais bon ben moi je vais vous dire la vérité on <b>travaille</b> avec un collègue dans mon coin
28,51	L'appareil est monté en pression pfou c'est parti dans l'air ça lui a crevé un œil et trois ans sans <b>travailler</b> , mais lui ça va être <b>pareil</b> on les a prévenus

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Les segments de texte typiques de la classe 2 peuvent être vus dans le Tableau 0-58. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-58. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus B2, entreprise privée, salariés.

$\chi^2$	Segment de texte
21,66	Je ne <b>vois</b> pas la photo qui exprime vraiment ça parce que là je trouve pas une photo qui <b>va</b> faire les deux y en a un je peux pas ou celle-là un peu dubitatif je ne sais pas
19,93	C'est lui le premier là directement d'abord ça correspond à mon travail c'est ce que je fais et la personne qui est à côté <b>voyez</b> est toujours en train de <b>surveiller</b> l'autre
17,27	Un type qu'il 3 ans il ne connaît pas il <b>va</b> galérer au lieu d <b>aider</b> ceux qui galèrent non ils te laissent toujours seule à te débrouiller toute seule voilà ils utilisent assez de jargon qu'on ne comprend pas
17,16	On en parle oh non c'est pas vrai alors qu'on l'a <b>vu</b> par <b>exemple</b> il <b>va</b> monter avant l'heure pourquoi lui il a le droit de monter avant l'heure et pas les autres
17,16	Bien on si elle a un souci elle nous appelle on <b>va</b> la <b>voir</b> par <b>exemple</b> si voilà euh la machine elle marche pas bien mon collègue il <b>va</b> m'appeler il <b>va</b> me dire voilà

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

#### 7.2.2.2.3. *RÉSULTATS Corpus B1 (cadres). L'activité de management, le travail et la santé*

Seul un des cadres (direction) a répondu aux questions de ce bloc. De ce fait, il sera analysé de façon individuelle. L'entretien (texte) est composé de 1 709 occurrences, 385 formes et 204 hapax. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots. Le mot « aller » est mis en évidence, indiquant par-là que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « confiance », « entreprise », « affectif », « chose » et « autonomie » apparaissent également en évidence, indiquant une fréquence significative dans le corpus. Il n'a été pas possible de procéder avec la CHD, car le corpus est composé d'un seul entretien.

#### 7.2.2.2.4. *RÉSULTATS Corpus B2 (cadres). Le mode de fonctionnement d'équipe, le travail et la santé*

Trois cadres ont répondu aux questions de ce bloc. Les réponses sont composées de 3 772 occurrences, 751 formes et 406 hapax, avec une moyenne de 1 257,33 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots ».

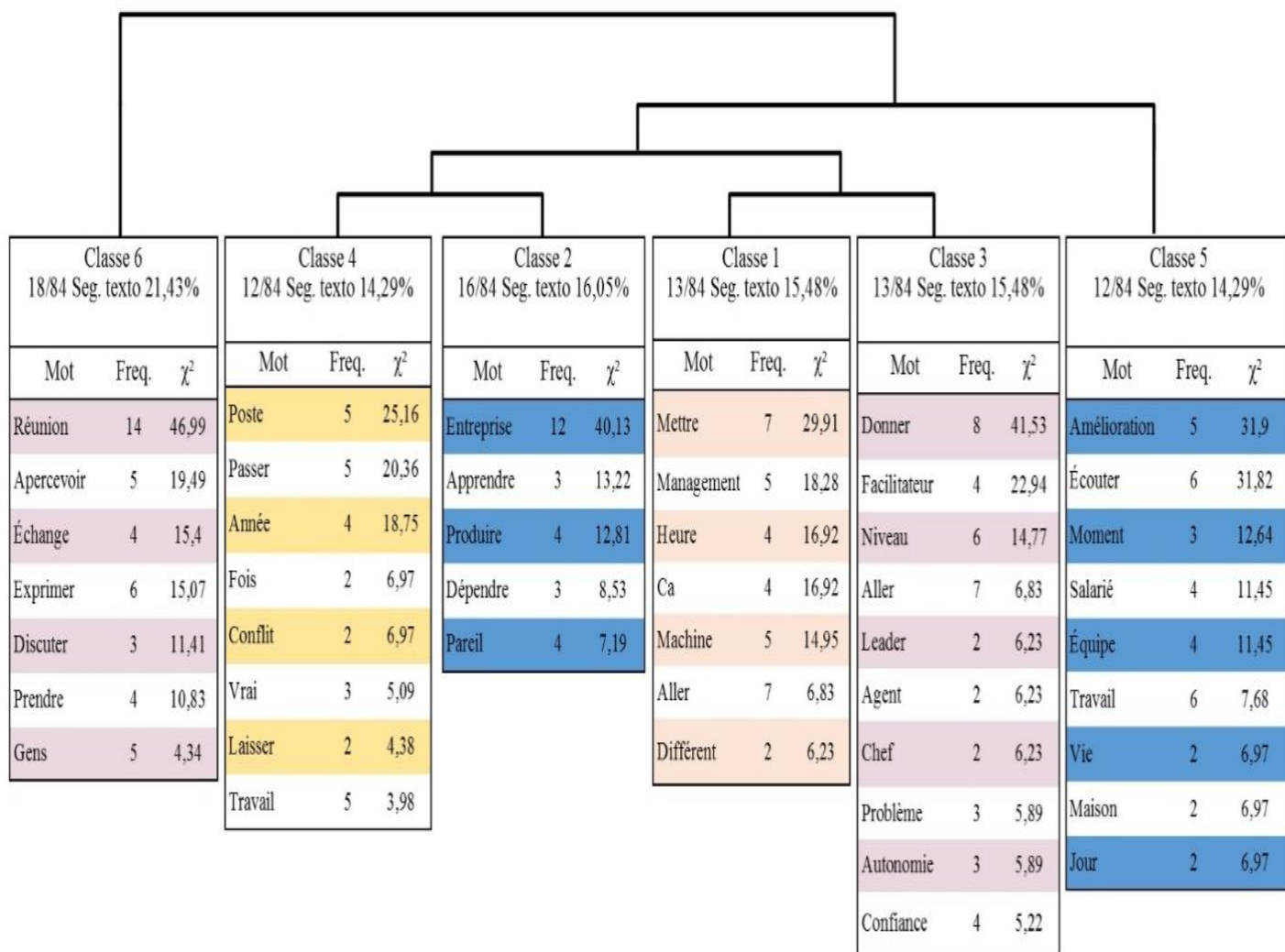
Le mot « aller » est mis en évidence, indiquant que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « entreprise », « travail », « réunion » et « gens » apparaissent également en évidence, indiquant une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corpus se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 84 des 106 segments de texte et moyenne de 35,58 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 79,25 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minime de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

Le corpus offre une série de divisions jusqu'à créer 6 classes. Initialement, il se divise entre la classe 6 et un sous-corpus. Ensuite, celle-ci se divise entre la classe 5 et un nouveaux sous-corpus qui se divise lui-même en deux sous-corpus. Le premier crée les classes 4 et 2. Le second donne naissance aux classes 1 et 3. La division séquentielle du corpus et les mots les plus associés à chaque classe peuvent être observés dans la Figure 0-13.

Pour mieux connaître la structure des classes, nous avons procédé à la présentation des segments de texte typiques et à une analyse de similarité de chacune des classes.

Figure 0-13. Dendrogramme de classes du Corpus C2, entreprise privée, cadres



La classe 6 contient des segments de texte typiques présentés dans le Tableau 0-59. En suivant, nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-59. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, Corpus C2, entreprise privée, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
46,99	après l'année dernière on faisait plus des <b>réunions</b> après tous les 2 3 mois où là ils sont ensemble sur un îlot de travail avec l'encadrement
46,99	il y avait 2 choses la <b>réunion</b> du matin au travail des 5 minutes pour faire hein et on s' <b>aperçoit</b> dans une salle de <b>réunion</b> quand vous avez 30 personnes plus le responsable ben la discussion y a pas de discussion il faut que ça soit toujours des petits groupes
33,24	il y a aussi les <b>réunions</b> quotidiennes au cours desquelles chaque opérateur <b>échange</b> avec moi il y a aussi les <b>réunions</b> de grappe qui sont maintenant institutionnalisées elles ont lieu tous les mois ou tous les deux mois et sont organisées par service
31,20	je réalise de <b>réunion</b> de <b>prise</b> de poste journalière je participe aussi avec eux de la <b>réunion</b> générale avec le directeur de la production mensuel
28,91	

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

La classe 5 contient des segments de texte typiques présentés dans le Tableau 0-60. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-60. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 5, Corpus C2, entreprise privée, cadres.

$\chi^2$	Segments de texte
31,82	Donc on a des délégués du personnel on a des délégués du comité d'entreprise on est plus à l' <b>écoute</b> hein donc ils ont pas une pression extérieur pour dire faudrait ben aujourd'hui la plupart des syndicats c'est très peu représenté en France
23,8	on a refait les sanitaires donc fait en sorte que l'environnement global du <b>travail</b> soit toujours propre et ça c'est parce que on a tout le temps investit dans l' <b>écoute</b> et dans l' <b>amélioration</b>
23,56	Et ça c'est parce que on a tout le temps investit dans l' <b>écoute</b> et dans l' <b>amélioration</b> c'est comme dans une <b>maison</b> si vous ne faites rien pendant 10 ans ça se dégrade
19,75	On aurait une entreprise où il y aura 60 de masse salariale on aurait plus de salaires au smic que le reste donc tout est un contexte un mélange aujourd'hui on <b>travaille</b> dans l' <b>écoute</b>
19,75	C'est pour ça qu'aujourd'hui la plupart de tout ce qui concerne le <b>travail</b> la retraite c'est quand même fait avec des organismes syndicaux plus au niveau national après est ce qu'ils ont un vrai regard une vraie <b>écoute</b>

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

Dans le Tableau 0-61, nous pouvons observer les segments de texte typiques de la classe 4. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-61. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus C2, entreprise privée, cadres

$\chi^2$	Segments de Texte
22,76	nous aujourd'hui on a des <b>postes</b> ils sont sur une ligne ils sont 5 il faut que les 5 soient présents nous on a eu dans le <b>passé</b> où les gens ils étaient 5
14,57	alors moi je suis très sensible à la pénibilité des <b>postes</b> de <b>travail</b> donc j'ai la chance que je <b>travaille</b> dessus pour améliorer justement
14,36	C'est ce qui s'est <b>passé</b> dans les <b>années</b> il y a 20 30ans euh ou les docks et la réparation navale voulait tellement d'avantages salariaux par rapport aux heures et tout que le coût du <b>travail</b> est devenu tellement cher que les entreprises ont du déposer le bilan
13,66	après ce qui se <b>passé</b> souvent au niveau des personnes c'est même pas un <b>conflit</b> vis-à-vis du responsable c'est souvent il peuvent avoir des <b>conflits</b> internes entre elles entre elles ou entre hommes en disant
12,69	C'est-à-dire qu'il faut qu'on regarde sur les <b>années</b> à venir comment faire en <b>sorte</b> que les <b>postes</b> de <b>travail</b> qui sont pénibles soient de moins en moins pénibles

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*



La classe 2 contient des segments de texte typiques présentés dans le Tableau 0-62. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-62. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus C2, entreprise privée, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
40,13	De toute façon si la personne de s'adapte pas elle va quitter l' <b>entreprise</b> après si elle ne se sent pas bien elle ne va pas rester dans l' <b>entreprise</b>
40,13	44 ans exactement on a fait en sorte que l' <b>entreprise</b> soit toujours entretenue donc on a aujourd'hui on a refait des éclairages on a fait l'isolation on a mis la climatisation on a du chauffage
40,13	Y a des <b>entreprises</b> c'est 50 60 donc dès qu'on m'a parlé de 20 ça a un impact énorme sur le coût de l' <b>entreprise</b> aujourd'hui à 20 l'impact est beaucoup moindre
40,13	On ' n'a pas de délégués syndicaux enfin on ' n'a pas de représentativité syndicale dans l' <b>entreprise</b> donc ils sont pas influencés par de gros groupes cgt cfdt en disant faut faire ci faut faire ça
40,13	Donc ça arrive vous avez ça à faire vous venez vous repartez vous ne vous impliquez pas dans l' <b>entreprise</b> que dans le quantitatif
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Dans le Tableau 0-63, nous pouvons observer les segments de texte typiques de la classe 1. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-63. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus C2, entreprise privée, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
24,09	Il peut très bien y avoir des conflits aujourd'hui on peut avoir aujourd'hui si on <b>met</b> trop de pression entre les salariés la hiérarchie la méthode de <b>management</b> la méthode d'autorité enfin s'il y a des éléments de syndicats on peut avoir des conflits dans l'entreprise
20,59	Demain vous <b>mettez</b> une <b>machine</b> la capacité c'est plus 800 c'est 1200 donc la personne dit c'est pas bien je fais 400 pièces de plus par jour non je lui dis tu fais toujours 8 <b>heures</b> la différence elle est là
18,37	le manager au-dessus qui <b>va</b> lui en fonction de ce qu'il aura <b>mis</b> en place et tout et ce qu'il a sur le reporting en fait on <b>va</b> plus vers la confiance par le sens inverse
18,34	Ben on travail de manière autoritaire je veux dire dans le <b>management</b> soit qu'ils sont grands les gens sont grands et on peut laisser de l'autonomie soit qu'ils sont pas grands ça veut dire qu'on <b>va mettre</b> de la surveillance
17,89	Ben aujourd'hui si vous <b>mettez</b> enfin à l'époque je <b>vais</b> dire la personne elle fait 100 pièces à l' <b>heure</b> elle est la <b>8 heures</b> elle fait 800 pièces à la journée
<i>Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les <math>\chi^2</math> les plus élevés</i>	

Finalement, la classe 3 contient des segments de texte typiques présentés dans le Tableau 0-64. En suivant nous présentons le résultat de l'analyse de similarité de la classe.

Tableau 0-64. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus C2, entreprise privée, cadres

$\chi^2$	Segments de texte
41,53	Parce qu'une des philosophies qu'on m'a <b>donné</b> c'est et s'assurer qu'on puisse accompagner nos salariés en bon état de santé jusqu'à leur départ en retraite
23,71	Ils ne sont pas contents quand ils n'ont pas pu produire ils ont des <b>problèmes</b> de machines et tout, mais ils viennent se faire plaisir ben qu'est-ce qu'il <b>donne</b> la clé
23,71	Je leur <b>donne</b> de la reconnaissant donc qu'est-ce qu'on dit ils ont de la compétence ouverture ils savent que s'ils ont des soucis je suis là pour les aider donc c'est pas le <b>problème</b>
20,73	De leur <b>donner</b> de l' <b>autonomie</b> de leur <b>donner</b> de la responsabilité à quel que soit le <b>niveau</b> fait qu'à un moment <b>donné</b> il trouve le bien être
19,13	C'est ça par rapport la construction de la <b>confiance</b> on <b>va</b> commencer par le <b>facilitateur</b> par ce qu'il est proche de ces gens c'est à lui de <b>donner</b> la <b>confiance</b> aux gens

*Note : Dans ce tableau sont insérés seulement les 5 segments de texte avec les  $\chi^2$  les plus élevés*

### 7.2.2.3. Analyse des résultats du Corpus C : la perception du BEPT à partir de la perception des salariés et des cadres

De la même façon que dans le cas de l'entreprise publique, les réponses au niveau de ce bloc ont indiqué l'existence de rapports entre les états affectifs (bien-être/souffrance), la culture de l'entreprise et le travail. Ainsi, pour l'analyse et la discussion des résultats, nous prenons appui sur le même cadre théorique précédant : les références sur les rapports travail-santé portés par la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010) et les indicateurs de BEPT développés par Dagenais-Desmarais & Privé (2013). Nous rappelons que pour analyser les éléments présents dans ces rapports, les questions abordaient les thèmes du « travail prescrit » (ce qu'il est formellement demandé de faire), du « travail réel » (ce qui est fait vraiment), du « travail réalisé » (ce qui a été fait) et du « travail vécu » (le sens donné au travail) (Clot, 2008 ; Dujarier, 2006). Dans ce qui suit nous présentons les résultats et les discussions.

#### 7.2.2.3. 1. Analyse des résultats du Corpus C (salariés). la perception du BEPT

Les vingt-deux entretiens (texte) sont composés de 5 872 occurrences, 931 formes et 479 hapax, avec une moyenne de 293,6 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots », afin d'identifier la fréquence des mots les plus utilisés – le résultat peut être observé dans la Figure 68.

On peut observer que le mot « travail » est mis en évidence, indiquant par-là que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « aller », « machine » et « chose » apparaissent également en évidence, indiquant là une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corps se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 118 des 169 segments de texte avec une moyenne de 35,74 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 69,82 % des segments de texte, ce qui ne satisfait pas les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016). De ce fait, nous avons procédé à une analyse de similarité pour le Corpus A.

#### 7.2.2.3.2. Analyse des résultats du Corpus C (cadres). La perception du BEPT

Les quatre entretiens (texte) sont composés de 2 594 occurrences, 671 formes et 398 hapax, avec une moyenne de 648,5 occurrences par texte. Les segments de texte ont été soumis à l'analyse « nuage de mots ». Le mot « travail », mis en évidence et indiquant par-là que cette entrée est celle qui apparaît avec la plus grande fréquence dans le corpus. Les mots « temps », « aller », « production », « personnel » et « agent » apparaissent également en évidence, indiquant une fréquence significative dans le corpus.

Pour connaître la façon dont le corpus se structure, nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD). Ont été pris en compte 54 des 75 segments de texte avec une moyenne de 34,85 formes par segment de texte. Pour cette analyse ont été retenus 79 % des segments de texte, ce qui satisfait les critères minimums indiqués par la littérature de rétention minimale de 75 % (Camargo & Justo, 2016).

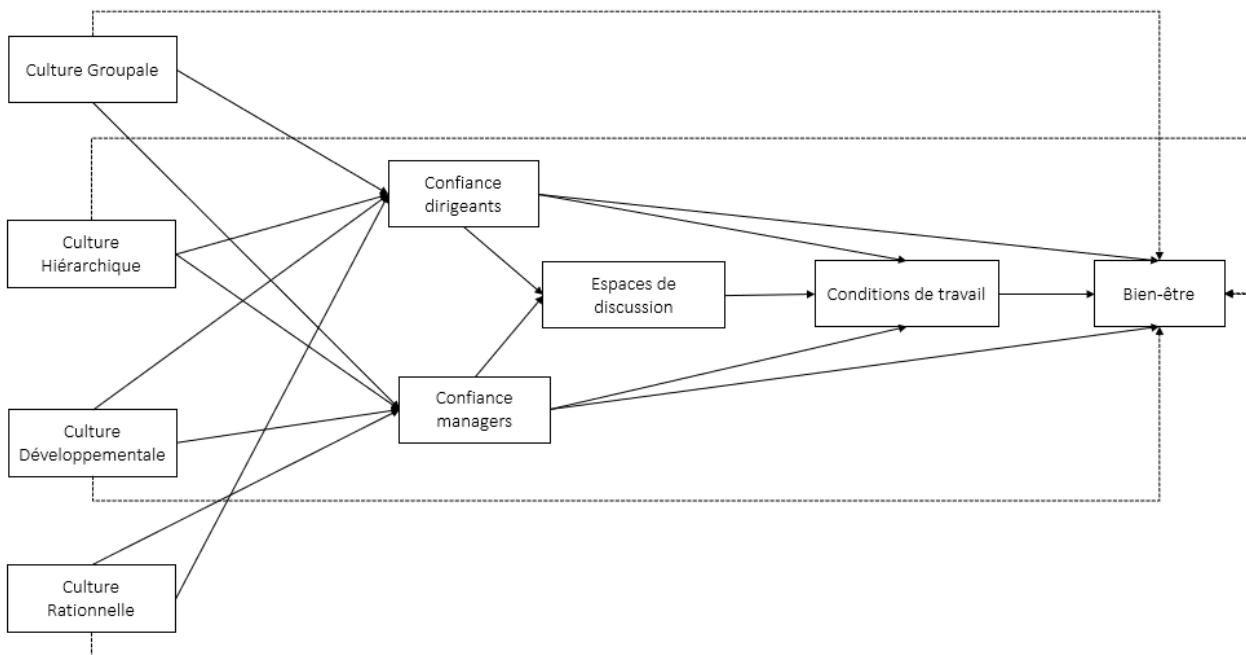
Le résultat de l'analyse indique la présence de deux communautés qui organisent le corpus, la première étant centrée sur le mot « travail », lequel se lie aux communautés « production », « sentir » et « aller ». Cette dernière se lie à la communauté « temps ». La seconde communauté qui semble organiser le corpus est centrée sur le mot « agent », lequel se lie aux communautés « management » et « maîtrise ». À celle-ci est liée la communauté « prendre ». Les deux communautés sont liées parmi la communauté organisée par le mot « personnel ».



# Chapitre 8 - Résultats de l'étude quantitative

Afin que les objectifs de cette étude soient atteints, des analyses préliminaires sont nécessaires. Pour cela, une série de corrélations et de régression(s) seront effectuées afin de donner un support empirique au modèle. De cette manière, les résultats sont présentés en blocs selon les étapes du modèle, comme décrit dans la Figure 8-1.

Figure 8-1. Modèle de l'affectivité institutionnelle



Note : les lignes pointillées représentent la relation directe entre la culture organisationnelle et le bien-être.

## 8.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion

Dans un premier temps, nous avons réalisé l'analyse factorielle exploratoire de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion (EEED) afin de vérifier sa structure factorielle.

Au départ, nous avons procédé à l'étude du pouvoir discriminant des items. À partir de la notion de médiane, deux groupes de critères internes ont été créés, supérieur et inférieur, en tenant compte des scores totaux sur l'échelle inférieure et supérieure à la médiane théorique (3,28), respectivement.

### 8.1.1 Résultats de l'étude au Brésil

Comme on peut le voir dans le Tableau 8-1, les items 9 et 12 ne présentent pas un pouvoir discriminant satisfaisant ( $p > 0,05$ ). De cette manière, les items ont été éliminés des analyses ultérieures. Les 12 items restants présentent un pouvoir discriminant satisfaisant ( $p < 0,05$ ), étant capables de différencier les participants des groupes critères inférieur et supérieur de manière attendue, donc de distinguer les personnes ayant des scores proches. L'analyse factorielle a été réalisée sans les items 9 et 12.

Les tests de sphéricité Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et Bartlett ont été utilisés pour vérifier la possibilité d'une analyse factorielle. Le KMO travaille avec les corrélations partielles des variables, étant des valeurs acceptées égales ou supérieures à 0,60, tandis que le test de sphéricité confirme l'hypothèse que la matrice de covariance est une matrice d'identité, c'est-à-dire qu'il a 1 (uns) dans la diagonale et 0 (zéros) dans le reste de la matrice, valeurs significatives pointant vers le rejet de cette hypothèse, favorisant la réalisation d'une analyse factorielle (Tabachnick & Fidell, 1996). Le KMO trouvé était de 0,85 et le test de sphéricité Bartlett  $\chi^2 (66) = 1018,49$ ,  $p < 0,001$ . Ces résultats supportent la réalisation d'une analyse factorielle, réalisée par la méthode d'extraction des composants principaux, sans nombre de facteurs fixes et sans rotation fixe. Cette analyse a démontré la possibilité d'extraire jusqu'à deux facteurs, en utilisant le critère de Kaiser, résultat similaire à celui trouvé par le critère de Catell, qui peut être vu dans la Figure 8-2.

Tableau 8-1. Pouvoir discriminant des Item de l'EEED 48

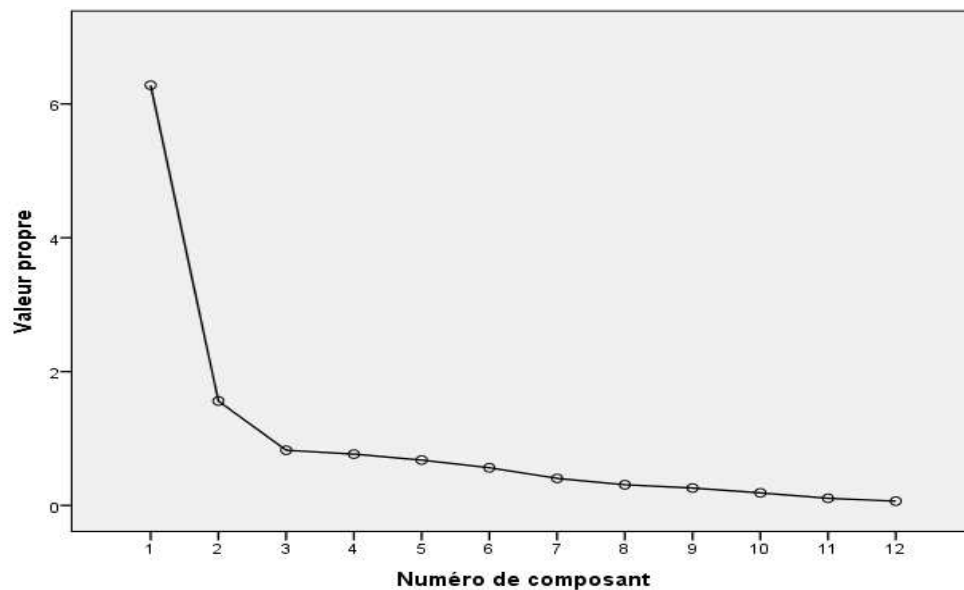
Items	Groupes				<i>t</i>
	Inférieur		Supérieur		
	M	DP	M	DP	
Item 1	2,35	0,99	3,78	0,76	-8,81*
Item 2	2,20	0,84	3,67	0,86	-9,19*
Item 3	2,33	1,05	3,91	0,69	-9,8*
Item 4	2,88	1,07	4,12	0,51	-8,29*
Item 5	2,80	1,12	4,06	0,60	-7,84*
Item 6	3,61	0,93	4,27	0,51	-4,86*
Item 7	3,63	0,95	4,27	0,48	-4,72*
Item 8	2,80	1,08	2,31	1,05	2,4*
Item 9	3,33	1,09	3,22	1,01	0,51
Item 10	2,55	0,89	3,31	0,94	-4,44*
Item 11	2,59	1,00	3,63	0,85	-5,86*
Item 12	2,69	1,19	2,69	1,21	0,03
Item 13	2,45	0,94	3,42	0,86	-5,7*
Item 14	2,14	0,94	3,36	0,85	-7,19*

Note : \*  $p < 0,001$

Compte tenu de la fragilité des critères de Kaiser et Catell, il a été décidé de réaliser le critère de Horn, ou analyse parallèle (Hayton *et al.*, 2004), en gérant les paramètres de base de données (116 participants, 12 items) et d'effectuer 1 000 simulations. En comparant les valeurs propres observées dans l'analyse des composantes principales avec celles simulées, on a observé que la troisième valeur empirique (0,82) était inférieure à la valeur simulée (1,28), confirmant les deux facteurs dans l'EEED.



Figure 8-2. Distribution graphique des valeurs de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion



Devant cela, l'analyse factorielle a été effectuée à nouveau, en fixant le nombre de facteurs sur 2 et en utilisant la rotation Varimax. Le deuxième facteur présentait seulement deux items, en dessous du minimum d'items pour la permanence d'un facteur (3), et donc éliminé. Face à cela, une nouvelle analyse factorielle a été réalisée, établissant le nombre de facteurs en un (1). Finalement, ce facteur a sa propre valeur de 6,27 et explique 52,32 % de la variance, et tous les items ont une charge factorielle égale ou supérieure à  $|0,50|$  outre un indice de cohérence interne satisfaisant ( $\alpha = 0,91$ ). Le résultat peut être vu dans le Tableau 8-2.

Tableau 8-2. Structure factorielle de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion

Item	Facteur 1
1. Les membres de l'équipe discutent régulièrement de la façon dont ils travaillent pendant les réunions avec nos supérieurs.	0,74
2. L'encouragement à la participation et l'engagement dans les discussions sur le travail est fait par plusieurs membres de l'équipe, même lors des réunions convoquées par les supérieurs.	0,84
3. Les membres de l'équipe réélaborent collectivement les règles acceptées pour gérer les problèmes critiques du travail.	0,88
4. Les membres de l'équipe cherchent un consensus comme base pour le résultat des discussions.	0,86
5. Les membres de l'équipe prendront la décision en fonction des résultats de la discussion.	0,85
6. Les membres de l'équipe sont compétents pour accomplir leur travail et maintenir la productivité.	0,61
7. Les membres de l'équipe sont compétents pour effectuer leur travail et maintenir la qualité du service.	0,59
8. Il est difficile de discuter des réunions de travail avec le supérieur parce que les gens sont incapables de se comprendre collectivement.	0,56*
10. Les membres de l'équipe ont la capacité de gérer les conflits interpersonnels lors des réunions avec notre chef.	0,51
11. Dans mon équipe, je peux exprimer mes sentiments sans être jugé ou puni.	0,70
13. Dans mon équipe, les gens essaient de se mettre à la place de l'autre avant de prendre une décision.	0,70
14. Nous avons des règles qui permettent l'expression authentique des émotions positives ou négatives, qui soutiennent les objectifs de l'équipe plutôt que de leur nuire.	0,72
Nombre d'items	12
Valeur propre	6,27
% de Variance	52,32%
Alfa de Cronbach	0,91

\* Item avec charge factorielle inversée

Compte tenu des informations présentées, l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion peut être considérée comme valide dans le contexte brésilien, étant une mesure unifactorielle composée de 12 items. Avec ce résultat, il est possible de procéder au test des relations qui composeront le modèle.

Afin d'explorer les relations du modèle, nous avons procédé à une analyse de corrélation entre les variables qui intègrent le modèle. Le résultat peut être observé dans le Tableau 0-63.

### 8.1.2. Résultats de l'étude en France

Comme on peut le voir dans le Tableau 8-3, les items 8, 9 et 12 ne présentent pas un pouvoir discriminant satisfaisant ( $p > 0,05$ ). De cette manière, les items ont été éliminés des analyses ultérieures. Les 11 items restants présentent un pouvoir discriminant satisfaisant ( $p < 0,05$ ), étant capable de différencier les participants des groupes de critères inférieurs et supérieurs de la manière attendue, donc de distinguer les personnes ayant des scores proches. L'analyse factorielle a été réalisée sans les items 8, 9 et 12.

Au moyen des statistiques de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett nous avons essayé de prouver la possibilité d'effectuer l'analyse factorielle. Le KMO travaille avec les corrélations partielles des variables, étant des valeurs acceptées égales ou supérieures à 0,60, tandis que le test de sphéricité confirme l'hypothèse que la matrice de covariance est une matrice identité, c'est-à-dire qu'elle a 1 (uns) dans la diagonale et 0 (zéros) dans le reste de la matrice, des valeurs significatives pointent vers le rejet de cette hypothèse, favorisant l'accomplissement d'une analyse factorielle (Tabachnick & Fidell, 1996).

Le KMO trouvé était de 0,76, et le test de sphéricité de Barlett  $\chi^2_{(55)} = 473,29$ ,  $p < 0,001$ . Ces résultats supportent la réalisation d'une analyse factorielle, qui a été réalisée par la méthode d'extraction des composants principaux, sans nombre de facteurs fixes et sans rotation fixe. Cette analyse a démontré la possibilité d'extraire jusqu'à trois facteurs, par le critère de Kaiser, et de deux facteurs, par le critère de Catell, que l'on peut voir sur la Figure 8-3.

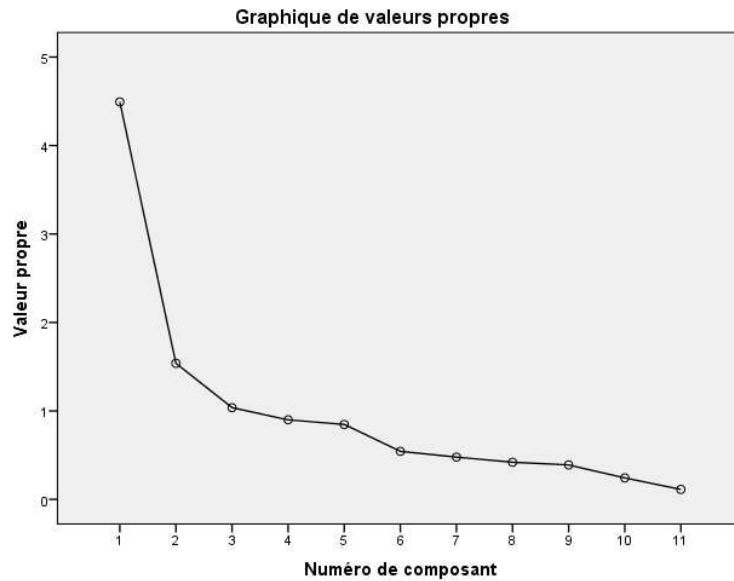
Tableau 8-3. Pouvoir Discriminant des items de l'EEED - France

Items	Items				Items
	Inférieur		Supérieur		
	M	DP	M	DP	
Item 1	2,80	0,99	3,56	0,90	-3,96*
Item 2	2,67	0,93	3,72	0,74	-6,17*
Item 3	2,73	0,89	3,63	0,73	-5,49*
Item 4	2,84	0,85	3,78	0,60	-6,17*
Item 5	3,13	0,81	4,04	0,39	-6,83*
Item 6	3,40	0,96	4,13	0,73	-4,18*
Item 7	3,40	1,01	4,11	0,77	-3,88*
Item 8	2,67	1,17	2,54	1,02	0,59
Item 9	3,36	1,05	3,31	0,82	0,22
Item 10	2,93	0,94	3,39	0,76	-2,66*
Item 11	3,02	1,14	3,93	0,80	-4,49*
Item 12	2,38	0,98	2,44	1,02	-0,33
Item 13	2,62	0,83	3,33	0,70	-4,61*
Item 14	2,60	0,75	3,52	0,72	-6,20*

Note : \*  $p < 0,001$

Considérant la fragilité et la divergence des critères de Kaiser et Catell, il a été décidé de réaliser le critère de Horn, ou analyse parallèle (Hayton *et al.*, 2004), admettant les paramètres de la base de données (99 participants, 12 items) et d'effectuer 1000 simulations. En comparant les valeurs propres observées dans l'analyse des composantes principales avec celles simulées, on a remarqué que la troisième valeur empirique (1,03) était inférieure à la valeur simulée (1,19), confirmant les deux facteurs dans l'EEED.

Figure 8-3. Distribution graphique des valeurs propres de l'échelle de participation en espaces de discussion



Face à cela, l'analyse factorielle a été effectuée à nouveau, en fixant le nombre de facteurs en 2 et en utilisant la rotation Varimax. Les deux facteurs joints expliquent 54,82 % de la variance totale, avec une charge factorielle minimale de 0,51 et maximale de 0,89. Pour appartenir à l'un des facteurs, l'item devrait avoir une charge factorielle minimale de  $|0,50|$  dans un seul facteur, devant cela, l'item 10 a été exclu car il n'a pas atteint la saturation minimale et l'item 12 en raison de saturation dans les deux facteurs. Dans le Tableau 8-4, il est possible d'observer les items, leurs charges factorielles, valeur propre, la variance et l'indice de cohérence interne.

Tableau 8-4. Structure factorielle de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion - France

Item	Facteur	Facteur
	1	II
1. Les membres de l'équipe discutent régulièrement de la façon dont ils travaillent pendant les réunions avec nos supérieurs.	<b>0,76</b>	-0,15
2. L'encouragement à la participation et l'engagement dans les discussions sur le travail est fait par plusieurs membres de l'équipe, même lors des réunions convoquées par les supérieurs.	<b>0,74</b>	0,21
3. Les membres de l'équipe réélaborent collectivement les règles acceptées pour gérer les problèmes critiques du travail.	<b>0,68</b>	0,15
4. Les membres de l'équipe recherchent un consensus comme base au résultat des discussions.	<b>0,67</b>	0,34
5. Les membres de l'équipe prendront la décision en fonction des résultats de la discussion.	<b>0,65</b>	0,43
6. Les membres de l'équipe sont compétents pour effectuer leur travail et maintenir la productivité.	0,09	<b>0,89</b>
7. Les membres de l'équipe sont compétents pour effectuer leur travail et maintenir la qualité du service.	0,09	<b>0,88</b>
10. Les membres de l'équipe ont la capacité de gérer les conflits interpersonnels en réunion avec notre chef.	0,28	0,40
11. Dans mon équipe, je peux exprimer mes sentiments sans être jugé ou puni.	<b>0,52</b>	0,33
13. Dans mon équipe, les gens essaient de se mettre à la place de l'autre avant de prendre une décision.	0,19	<b>0,64</b>
14. Nous avons des règles qui permettent l'expression authentique des émotions, positives ou négatives, qui soutiennent les objectifs de l'équipe, plutôt que d'y nuire.	0,51	0,53
Nombre d'items	6	3
Valeur propre	4,49	1,53
% de variable	40,84%	13,98
Alfa de Cronbach	0,79	0,80

Compte tenu des informations présentées, l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion peut être considérée comme valide pour le contexte français, étant une mesure comportant deux facteurs composés de 11 items. Avec ce résultat, il est possible de procéder au test des relations qui composeront le modèle.

Afin d'explorer les relations du modèle nous avons procédé à une analyse de corrélation entre les variables qui intègrent le modèle, le résultat peut être observé dans le Tableau 4.

## **8.2 Association entre culture et confiance envers les dirigeants et confiance envers les managers**

### **8.2.1. Résultats de l'étude au Brésil**

Les associations entre **Culture**, **Confiance envers les dirigeants** et **Confiance envers les managers** peuvent être observées dans la Figure 8-4, à partir du modèle explicatif. On peut constater que la **Culture groupale** était positivement associée à la **Confiance envers les managers** ( $b = 0.41$ ), de sorte que l'expansion de la **Culture groupale** entraîne un développement de la **Confiance envers les managers**. D'un autre côté, la **Culture hiérarchique** ( $b = -0.39$ ) et la **Culture développementale** ( $b = -0.20$ ) étaient négativement associées à la **Confiance envers les dirigeants**, indiquant que le développement de ces cultures réduit la **Confiance envers les dirigeants**.

### **8.2.2. Résultats de l'étude en France**

En ce qui concerne la France, les associations entre **Culture**, **Confiance envers les dirigeants** et **Confiance envers les managers** peuvent être observées dans la Figure 8-5. Nous constatons que la **Culture groupale** ( $b = 0.28$ ) et la **Culture rationnelle** ( $b = 0.26$ ) étaient positivement associées à la **Confiance envers les managers**, indiquant que l'expansion de ces cultures favorise l'augmentation de **Confiance envers les managers**. Cependant, lors de la vérification de la relation entre **Culture groupale** et **Confiance envers les dirigeants**, on constate une association négative ( $b = -0.33$ ), de sorte que l'augmentation d'une **Culture groupale** peut réduire la **Confiance envers les dirigeants**.

## **8.3 Association entre la confiance et l'engagement dans les espaces de discussion.**

### **8.3.1 Résultats de l'étude au Brésil**

Dans le Tableau 8-1, il est encore possible d'observer la corrélation entre engagement dans les espaces de discussion (EED), qui a une corrélation positive et significative avec Confiance envers les managers - Total ( $r = 0,59$ ,  $p < 0,01$ ), Confiance envers les managers - Total ( $r = 0,49$ ,  $p < 0,01$ ). Ceci a été suivi par une analyse de régression dans le but de vérifier le pouvoir explicatif de la confiance sur l'engagement dans les espaces de discussion. Le Tableau 8-5 montre seulement les résultats des meilleurs modèles explicatifs pour chacune des conditions de travail (Hair *et al.*, 2009).

Tableau 8-5. Modèle exploratoire des conditions de travail par régression linéaire multiple

	Variables	R	R <sup>2</sup> ajusté	F	Beta <sub>z</sub>	t
	Confiance envers le dirigeant				0,446	5,31*
<b>EEED</b>	Confiance envers le manager	0,66	0,43	F(3) = 28,78, p < 0,01	0,108	1,10

\*p < 0,05

Le modèle présenté dans le Tableau 8-5 montre un niveau satisfaisant de variance expliquée (R<sup>2</sup> = 0,43), alors que seuls les prédicteurs Confiance envers le dirigeant (Beta<sub>z</sub> = 0,446; t = 5,31, p < 0,05) ont présenté une signification statistique.

De plus, selon le modèle explicatif de la Figure 8-4, il a été observé que la **Confiance envers le manager** était positivement associée à l'engagement dans les espaces de discussion, de sorte que plus la confiance est élevée, plus l'engagement dans les espaces de discussion est élevé (b = 0,25).

### 8.3.2 Résultats de l'étude en France

Dans le Tableau 8-6, nous observons la corrélation entre les facteurs de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion et confiance dans le dirigeant, manager et affective. Le facteur I de l'échelle présente une corrélation positive et significative avec Confiance envers le manager Total (r = 0,56, p < 0,01). Le facteur II de l'échelle montre une corrélation positive et significative avec Confiance envers le manager Total (r = 0,40, p < 0,01). La confiance envers le dirigeant total, ainsi que ses facteurs, ne sont pas corrélées avec le facteur I de l'EEED, mais il est possible d'observer une corrélation négative et significative entre le facteur II de l'EEED et le facteur Compétence, de l'échelle de confiance envers le dirigeant (r = -0,23, p < 0,01). À la suite de ces résultats, la régression linéaire a été utilisée pour vérifier le pouvoir explicatif de la confiance dans l'engagement dans les espaces de discussion, le résultat peut être vu dans le Tableau 8-6

Tableau 8-6. Modèle exploratoire des conditions de travail par régression linéaire multiple

Facteur	Variables	R	R <sup>2</sup> ajusté	F	Beta <sub>z</sub>	t
<b>Facteur I</b>	Confiance envers le dirigeant	0,55	0,30	F(1) = 43,33, p < 0,01	0,556	6,58*



<b>Facteur II</b>	Confiance envers le manager	0,43	0,16	F(2) = 10,89, p < 0,01	0,261	2,21*
-------------------	-----------------------------	------	------	------------------------	-------	-------

\*p < 0,05

Le modèle présenté dans le Tableau 8-6 présente un niveau de variance expliqué médian pour le facteur I ( $R^2 = 0,43$ ), alors que seuls les prédicteurs Confiance envers le dirigeant ( $Beta_z = 0,446$ ;  $t = 5,31$ ,  $p < 0,05$ ) présentent une signification statistique. En ce qui concerne le facteur II, on observe un niveau bas de variance expliquée ( $R^2 = 0,16$  la confiance envers le manager un prédicteur significatif ( $Beta_z = 0,261$ ;  $t = 2,21$ ,  $p < 0,05$ ). Selon le modèle explicatif, il a été observé une association positive entre la Confiance envers le manager et l'engagement dans les espaces de discussion indiquant que plus la confiance est élevée, plus l'engagement dans les espaces de discussion est élevé ( $b = 0,42$ ).

## 8.4 Association entre la confiance et l'engagement dans les espaces de discussion avec les conditions de travail

### 8.4.1 Résultats de l'étude au Brésil

À partir du modèle explicatif (Figure 8-4), il a été possible de vérifier la relation entre confiance et engagement dans des espaces de discussion avec les conditions de travail. Il a été constaté que la **Confiance envers le manager** ( $b = 0,46$ ) et l'engagement dans les espaces de discussion ( $b = 0,26$ ) étaient positivement associés aux **Conditions de travail**, indiquant que l'augmentation de ces variables entraîne une augmentation des **Conditions de travail**.

### 8.4.2 Résultats de l'étude en France

Lors de l'évaluation des résultats de la France (Figure 8-5), il a également été observé que la **Confiance envers le manager** ( $b = 0,32$ ) et l'engagement dans les espaces de discussion ( $b = 0,24$ ) étaient positivement associés aux **Conditions de travail**, montrant une augmentation à mesure que l'autre augmente.

## 8.5 Modèle explicatif avec le rôle médiateur de la confiance dans la relation entre culture et bien-être

Au vu de ces résultats, le modèle théorique a été testé en utilisant la modélisation par équation, afin d'obtenir des preuves plus solides pour ces résultats. Il convient de souligner que la vérification des relations entre les variables était nécessaire, car il n'y avait aucune identification des études antérieures qui les utilisent, ce qui rend possible une élaboration théorique plus concrète à cet égard. Ainsi, à la lumière de ces informations, il est possible de penser à une séquence qui rassemble culture, conditions de travail, confiance, engagement dans les espaces de discussion et bien-être au travail, aboutissant à un modèle explicatif. Comme cela peut être vu dans les Figure 8-4 et Figure 8-5.

Les figures 8-4 et 8-5 présentent le modèle structurel avec toutes les relations proposées dans la présente étude. Étant donné que différentes relations ont été évaluées dans le modèle, les figures ne montrent que les relations statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ). Dans ce thème, des effets indirects seront présentés afin d'identifier le rôle médiateur de l'affectivité institutionnelle dans la relation entre culture organisationnelle et bien-être psychologique au travail.

### 8.5.1 Résultats de l'étude au Brésil

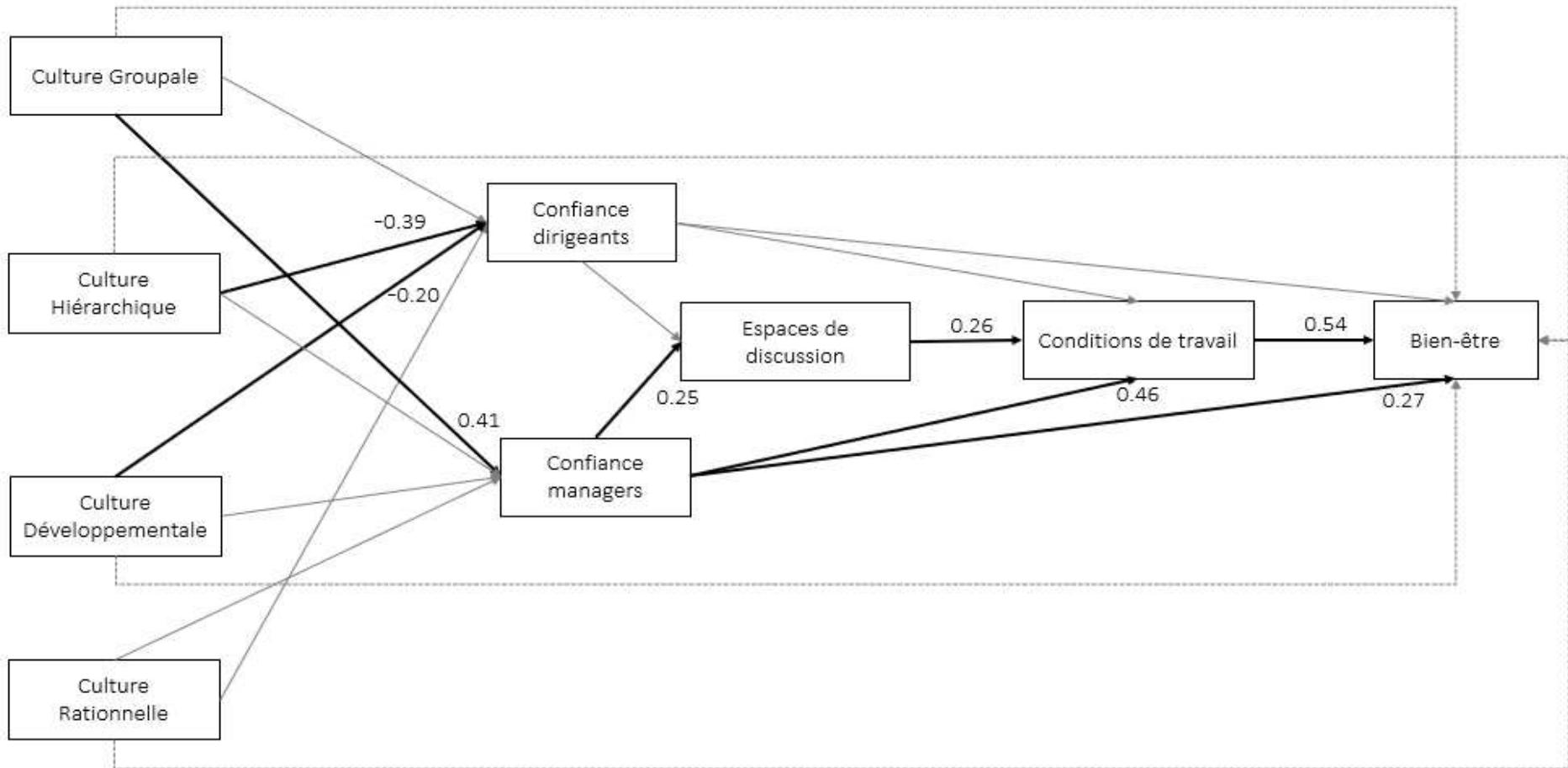
Lors de l'évaluation de la relation entre culture organisationnelle et **Bien-être**, il a été possible de constater qu'il n'y avait pas de relation directe significative entre les différents types de culture et le **Bien-être** (Figure 8-4, lignes pointillées). En revanche, lors de l'évaluation du rôle médiateur de l'affectivité institutionnelle dans la relation entre culture organisationnelle et **Bien-être**, il a été constaté que l'engagement dans les espaces de discussion était un médiateur dans la relation entre **Confiance envers les managers** et **Conditions de travail** (chemin indirect = 0,065,  $p = 0,040$ ), expliquant 12,3 % de cette relation. Ainsi, l'augmentation de la **Confiance envers les managers** est associée à un plus grand engagement dans les espaces de discussion et, par conséquent, à un indice de **Conditions de travail** plus important. De plus, il a été constaté que les **Conditions de travail** était un médiateur dans la relation entre **Confiance envers les managers** et **Bien-être** (chemin indirect = 0,249,  $p < 0,001$ ), expliquant une grande partie de cette relation (84,6 %). En d'autres termes, de meilleures valeurs de **Confiance envers les managers**, entraînant une augmentation des **Conditions de travail** et reflétant l'augmentation du **Bien-être**. Enfin, il a été observé que la relation entre **Culture groupale** et **Bien-être** était mesurée par la **Confiance envers les managers** et **Conditions de travail** (chemin indirect = 0,102,  $p = 0,011$ ), avec une explication de 30,9 % de cette relation. Ainsi, la **Culture groupale** est responsable de l'augmentation de la **Confiance envers les managers**, entraînant une augmentation des **Conditions de travail** et, enfin, du **Bien-être**. La **Confiance envers les dirigeants** ne mesurait pas la relation entre culture

organisationnelle et **Bien-être**, tout comme les autres cultures organisationnelles n'étaient pas directement ou indirectement associées au **Bien-être** ( $p > 0,05$ ). Les indices d'adéquation et de qualité du modèle présentent des valeurs marginales, indiquant la possibilité d'un ajustement adéquat : CFI = 0,95, TLI: 0,73, RMSEA (IC 90%) = 0,145 (0,07 - 0,22), SRMR = 0,042.

## 8.5.2 Résultats de l'étude en France

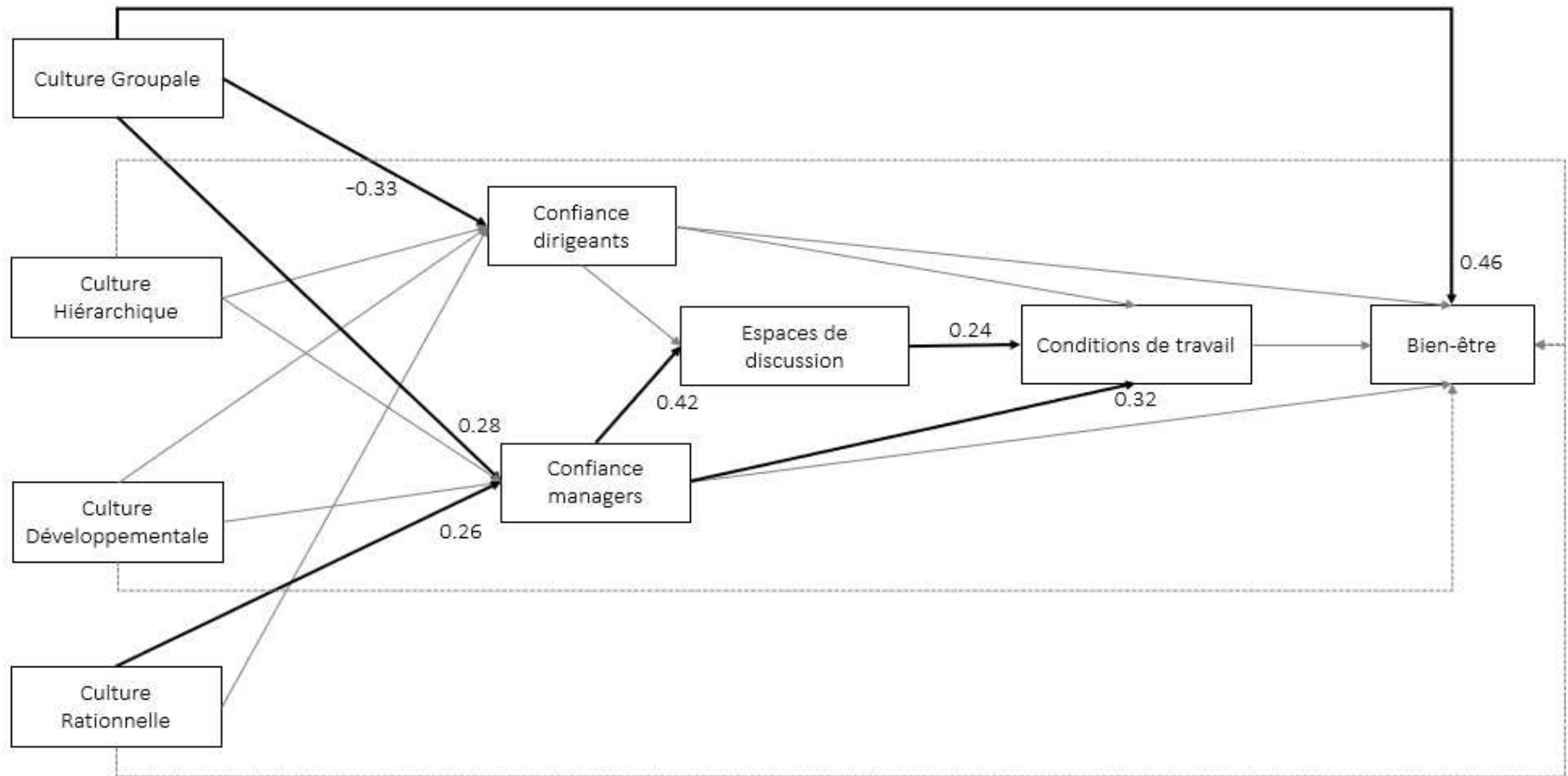
La Figure 8-5 présente le modèle structurel de la relation entre culture organisationnelle et **Bien-être** en France. Lors de l'évaluation de la relation directe entre culture et bien-être, il a été observé que la **Culture groupale** était positivement associée au bien-être psychologique ( $b = 0,46$ ), c'est-à-dire qu'elle a une influence directe sur l'augmentation du bien-être. Les autres types de culture organisationnelle n'étaient pas associés, directement ou indirectement, au bien-être psychologique ( $p > 0,05$ ). De plus, lors de la vérification du rôle médiateur de l'affectivité institutionnelle dans la relation entre culture organisationnelle et **Bien-être**, il a été constaté que l'engagement dans les espaces de discussion était un médiateur dans la relation entre **Confiance envers les managers** et **Conditions de travail** (chemin indirect = 0,134,  $p = 0,011$ ), expliquant 31,8 % de cette relation. Ainsi, l'augmentation de la **Confiance envers les managers** augmente l'engagement dans les espaces de discussion et, par conséquent, augmente les **Conditions de travail**. Malgré les relations observées dans la présente étude, aucune des variables ne mesure la relation entre la culture organisationnelle et le **Bien-être** ( $p > 0,05$ ). Les indices d'adéquation et de qualité du modèle présentent des valeurs acceptables, indiquant un ajustement approprié : CFI = 0,99, TLI : 0,95, RMSEA (IC 90%) = 0,04 (0,00 - 0,15), SRMR = 0,029.

Figure 8-4. Modèle explicatif – Brésil



Note : Les relations sont présentées à partir des coefficients standardisés ; les lignes noires sont les relations statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) ; les lignes grises sont des relations statistiquement non significatives ( $p > 0,05$ ) ; les lignes pointillées représentent les liens directs entre culture et bien-être.

Figure 8-5. Modèle explicatif – France



Note : Les relations sont présentées à partir des coefficients standardisés ; les lignes noires sont les relations statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) ; les lignes grises sont des relations statistiquement non significatives ( $p > 0,05$ ) ; les lignes pointillées représentent les liens directs entre la culture et le bien-être.

# **PARTIE IV. DISCUSSION GÉNÉRALE**

Chapitre 9 : Synthèse des résultats

Chapitre 10 : Vers un management de la santé au travail par la prise en compte de l'Affectivité Institutionnelle

Chapitre 11 : Conclusions

## Chapitre 9 - Synthèse des résultats

Le modèle de l'affectivité institutionnelle obtient un soutien théorique et empirique important et tend à confirmer la pertinence et l'utilité du sens de cette dimension pour démontrer des variables se remettant aux processus institutionnels et organisationnels dans la problématique de la santé mentale au travail. Les résultats corroborent à démontrer que ces processus joint une meilleure compréhension de la construction des modes de l'organisation du travail bénéfiques ou pathogènes pour la santé mentale au travail.

Ainsi, le modèle intégrateur de l'affectivité institutionnelle proposé, permet de soutenir la rationalité du cadre institutionnel pour bien saisir comment la culture organisationnelle survient à influencer les distinctes éléments de l'organisation du travail et comment celles-ci contribuent ensuite à l'émergence de problèmes de santé mentale au travail. Le concept de culture organisationnelle devient ici bien plus complexe que ce qu'on a trouvé dans la littérature. Cette approche permet donc de remplir une lacune par rapport à l'évolution des connaissances sur une problématique d'actualité qui soucie à la fois des dirigeants des entreprises et leurs managers, mais également des acteurs de la société en général. En effet, la prise en compte de l'affectivité par l'encadrement, dans l'étude des rapports travail-santé, permet de fournir une analyse multidimensionnelle, systémique et contextuelle du bien-être et de la santé au travail. Bien que le modèle d'analyse proposé se présente comme un modèle de médiation, nous avons pu démontrer que la culture organisationnelle tient des effets directs sur le bien-être au travail. Avec cette approche multidimensionnelle, notre modèle utilise plusieurs instruments d'investigation des facteurs de risques psychosociaux : les pratiques d'encadrement vers la confiance (Neveu, 2004), puisque la littérature valide l'essentielle importance de ce facteur dans l'engagement des acteurs dans les espaces de discussion (Detchessahar, 2009). En outre, il a été impératif de développer un dispositif d'investigation de cet engagement, car ces espaces sont reconnus dans la littérature comme des vrais moteurs de construction de ressources psychosociales (Clot, 2010). Autrement dit, ils contribuent pour la prévention des facteurs stressants liés aux conditions de l'organisation du travail. Dans ce sens, notre modèle ne pourrait pas faire l'abstraction des modèles explicatifs du stress professionnel (Karasel & Teorrell, 1990 ; Siegrist, 1996), parce que les théories sur le stress au travail postulent exactement que la cause du stress se trouve, dans une partie, dans les conditions de travail et des emplois (Bakker & Demerouti, 2007).

Dans ce chapitre, nous présenterons une synthèse des résultats obtenus dans l'achèvement de cette thèse, en espérant montrer sa portée et en cherchant à évaluer, sur la base d'une discussion générale, l'importance de l'affectivité institutionnelle pour prendre en lumière l'importance la dimension affective de la culture organisationnelle pour construire une entreprise plus humaine, un nouveau lieu d'action éthique-politique.

## **9.1. La contribution de l'organisation du travail aux problèmes de santé psychique au travail**

Les résultats obtenus dans des chapitres 7 et 8 mettent en perspective la participation le mode de l'organisation du travail à l'éclaircissement du bien-être psychologique au travail une fois tenu en compte la culture organisationnelle. Les conditions de l'organisation du travail sont directement associées aux expériences des acteurs dans les collectifs de travail. Notamment, ce sont leurs perceptions sur les situations et expériences réelles de ce qu'ils vivent au travail. Dans le cadre de cette thèse, nous avons examinées les conditions de l'organisation du travail sous l'angle de l'action d'encadrement dans le fonctionnement du collectif de travail, mais aussi dans le développement de son travail. Notamment, il est issu des discours d'agents de l'entreprise publique et des salariés de l'entreprise privée que la confiance au niveau des relations de travail, confiance vers le management de proximité (ou chef immédiat) et confiance aux collègues joue un rôle important dans la façon dont ils travaillent et dans leur bien-être. En outre, nous avons examinées la dynamique de fonctionnement du collectif de travail et, notamment, la participation des espaces de discussion (centrés sur les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes) dans la production des propositions d'amélioration des conditions de travail et des décisions vérifiables sur la façon de travailler.

## **9.2. Le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre la perception de la culture et les problèmes de santé mentale au travail**

Les résultats nous amènent à percevoir que le travail est pris en lien étroit avec la mission des entreprises. Dans le cas de la collectivité, par exemple, elle doit entraîner une activité marchande, au travers de la prestation de plusieurs services. Notamment, ces institutions ont pour mission de garantir « l'intérêt général et du lien social sur un territoire, de même qu'elles entraînent une activité importante dans le secteur marchand au travers d'appels d'offres et de marchés d'équipements, de biens et de services sur pratiquement tous les secteurs d'activités (construction et aménagement, équipement et installations, développement économique, éducation, santé, culture, loisirs, action sociale, insertion et formation professionnelle, etc.) » (Laoukili, 2009, p. 103). L'entreprise privée, elle s'inscrit dans la stratégie qui a pour vocation de fournir des produits de haut niveau de performance dans un cadre respectueux de l'humain



et de l'environnement avec une performance économique en appliquant les règles de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) pour satisfaire les attentes de ses clients.

Le discours institutionnel de la collectivité territoriale révèle qu'elle a été fondée au départ sur un modèle administratif et bureaucratique et qu'actuellement, sous l'essor des différentes réformes, elle est en train de se « moderniser », afin d'intégrer de nouveaux outils et méthodes de gestion naturels surtout des entreprises privées. En général, les efforts de la collectivité pour entreprendre ce nouveau modèle de « management » se matérialisent à travers plusieurs procédures visant la réduction des coûts, l'optimisation de la production et l'implication subjective et affective (Gaulejac, 2005 ; Laoukili, 2009). Il ressort des analyses qu'est la construction d'une « culture rationnelle » ou du « marché » est un cours et a des effets visibles sur la vie des agents, à cause de la médiatisation des pratiques de management dont la finalité est fournir un meilleur usage des moyens. Il est possible d'inférer aussi que cette culture émergente est en conflit avec la culture hiérarchique traditionnelle qui combatte pour continuer.

Alors, lorsque nous considérons l'impact à la fois de la culture organisationnelle et le mode de l'organisation du travail sur le bien-être au travail, nos résultats soutiennent que l'organisation du travail médiatise la relation entre les différents types de culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale au travail.

En ce sens, les résultats de l'étude qualitative et ceux de l'étude quantitative démontrent l'impact de la culture sur le bien-être/souffrance dans la main-d'œuvre. Nous avons noté que, généralement, les mots (horaires, dirigeant, monde, changer, travail, règle, condition, entreprise, etc.) sont fortement utilisés pour faire référence à des situations de travail contrainte. En particulier, dans le terrain de la collectivité territoriale, elles tendent à indiquer l'influence d'une « vision du monde économique » chez les cadres pour introduire des valeurs de l'économie mondiale dans la gestion publique capables de déterminer une organisation du travail centrée sur les résultats de production. Il est possible d'analyser ces résultats, à partir des dimensions que génèrent une compréhension des processus de construction de l'affectivité institutionnelle, telle que nous avons démontré au chapitre trois de la partie théorique de cette thèse. Notamment, des rapports entre : changement d'époque, changement institutionnel, culture organisationnelle et santé au travail.

### **Changement d'époque et changement institutionnel :**

Nous rappelons ici une élocution issue des entretiens de la collectivité : « *S'il se rompt c'est fini la collectivité ne peut plus fonctionner ce fil il est fragile parce que dans le contexte où on est c'est difficile c'est-à-dire le manque de financement parce que ça on comprend, on est de plus en plus laissé de côté...* ». Tout d'abord, ce segment de texte tend à indiquer l'impact du « contexte » externe sur la survivance de la collectivité, sur son mode de fonctionnement et sur la vie des agents. Comme nous l'avons montré dans la partie théorique de cette thèse, dans un contexte de « changement d'époque » (Castel, 1996, 1997, 1998), *tout* change. À partir des entretiens, nous inférons que c'est pour cela que tous (collectivité, agents, citoyens) sont

vulnérables face aux changements profonds, véloces et simultanés qui sont en train de transformer la culture bureaucratique prédominante à l'époque de l'industrialisme et de forger une nouvelle culture organisationnelle capable d'intégrer les valeurs et règles du modèle économique global. Face à la réalité du « manque de financement », la collectivité se voit obligée de changer les « règles du jeu », afin d'assurer son auto-durabilité. Ainsi, les entretiens nous poussent à admettre l'importance de faire attention aux liens entre changement d'époque et changement institutionnel pour bien comprendre la genèse de la problématique de la santé au travail.

Les entretiens révèlent en fait la perception de plusieurs agents et des salariés sur la façon dont les transformations externes déterminent les nouvelles normes et modifient leurs routines. En effet, il nous est apparu dans les discours que le mot « *contexte* » actuel de la collectivité est utilisé associé au mot « *difficile* », pour expliquer qu'elle est obligée de s'adapter aux contraintes imposées par le système économique (réduction et contrôle des coûts). Les agents comprennent que pour assurer l'auto-durabilité, elle doit tenir un « *fil* » avec les réformes, visant la modernisation, parce que « *S'il se rompt c'est fini la collectivité ne peut plus fonctionner* ». En effet, à cause du « *manque de financement* », plusieurs modifications sont faites directement au niveau de l'organisation du travail affectant la vie des agents : « *On est de plus en plus laissés de côté* ». On observe aussi que le travailleur comprend la réponse de l'entreprise de survivance absolue, par une série de modifications qui les atteignent directement, résultant en ressentis d'abandon. Il nous semble que les représentations de leurs environnements de travail sont traversées par plusieurs émotions et sentiments qui révèlent un cadre de « *souffrance éthique-politique* » (Sawaia (1999), car les situations d'insatisfaction générées sont ressenties comme une forme d'abandon qui est déterminé socialement. En effet, cette perception surgit du fait que l'individu se sent sans support social, sans pouvoir d'exercer pleinement ses droits.

À partir des entretiens, il est possible d'inférer aussi que les modifications en cours au sein de la collective révèlent une rupture entre le pouvoir politique et le pouvoir économique (Gaulejac, 2005). En effet, les entretiens montrent que, comme les travailleurs des entreprises privées, les agents du secteur public partagent le sentiment de rester soumis à nouvelle gestion publique qui a été introduite en réponse aux exigences d'intégration du modèle économique de la mondialisation. Des analyses des évolutions du système de management des entreprises du secteur publique, amplement débattu dès la fin des années 1970 (Hood, 1994 ; Bozeman, 2016 ; Ranson & Stewart, 1994), remettent en question certains principes, paramètres et processus de la nouvelle gestion publique. Par exemple, les valeurs marchandes, les théories et modèles de gestion d'entreprise privée, la rationalité technique et instrumentale de l'efficacité, le recours à la théorie des coûts de transaction, etc. Notamment, d'autres analyses arbitrent sur la conséquence de la propagation des principes et des outils de gestion du privé vers les collectivités territoriales : « *Conçues au départ sur un modèle administratif et bureaucratique, les collectivités territoriales, sous l'impulsion des différentes réformes, ont été obligées de "moderniser" leur fonctionnement et d'intégrer de nouveaux outils et méthodes de gestion issus notamment des entreprises privées. Ces méthodes, outils et pratiques, regroupés souvent sous le vocable de "management", ont pour finalité, selon leurs promoteurs, de rendre plus efficace le service public en prenant exemple sur les entreprises privées qui "marchent"* » (Laoukili,

2009, p. 103). De ce fait, nous observons que « le poids des marchés et leur mondialisation remettent en question les modes de régulation économique dominés jusqu'alors par l'État-nation » (Gaulejac, 2005, p. 43). Par conséquent, l'importation de la logique managériale et la dépolitisation progressive de l'État sont devenues gestionnaires (Castoriadis, 1998). Se trouve défendue aussi l'hypothèse que les collectivités territoriales risquent à terme d'adhérer à une logique de privatisation (Laoukili, 2009), déjà en cours de façon flatteuse dans les services publics (Attali, 2008).

Nous observons que les entretiens sont d'accord avec la littérature et nous amènent à penser qu'une grande partie des changements au sein de la collectivité sont associés à l'obsession de la rentabilité financière qui s'impose aux politiques économiques des États et aux stratégies de production. En effet, la globalisation est au service de « la liberté du capital » qui joue contre le travail, en favorisant sa déréglementation pour assurer une concurrence suprême (Gaulejac, 2005). Malheureusement, force est de constater qu'à l'exemple des entreprises privées, plusieurs entreprises du secteur public, y compris les collectivités territoriales, sont soumises aux règles du système.

### **Changement institutionnel et culture organisationnelle :**

« *Et puis bon ils nous le disent souvent pour les résultats qu'on arrive à résoudre des problèmes de nous-mêmes sans forcément le faire remonter à la hiérarchie ou ne pas faire le chantier parce que...* » Ce segment de texte tend à confirmer la construction d'une culture technocratique ou du marché en cours (Enriquez, 1976, 1983 ; Quinn & Rohrbaugh, 1983). D'abord, il est possible d'inférer que l'emphase sur les « *résultats* » cités ci-dessus signale que le travail des agents est au service de l'efficacité. Généralement, le paradigme utilitariste (maximisation des résultats et ressources) est facilement concevable en entreprise, dont la préoccupation de la rentabilité est continue. Dans ce sens, l'auto-durabilité de la collectivité dépend de la capacité des agents à être chaque fois plus compétitifs, efficaces et performants. Ensuite, il est nécessaire « *résoudre des problèmes* » de sa propre initiative, ou mieux « *sans forcément le faire remonter à la hiérarchie* ». Dans ce sens, l'autonomie est au service de l'efficacité. Il faut donc être positif, car il n'y a pas de place pour la réflexion critique, sauf si celle-là est constructive et contribue à la hausse de la production. Celui qui conteste les règles peut être vu comme négatif, compliqué et il peut donc être exclu (Gaulejac, 2005). Ainsi, l'autonomie est restreinte au pouvoir de l'agent de changer les moyens, pas les finalités. Puis, nous déduisons que pour ne pas faire remonter les problèmes à la hiérarchie, l'exercice de l'autonomie implique nécessairement d'avoir de l'expertise. Dans ce cas, la compétence devient la référence majeure de la prise de décision. Dans une telle structure, les agents tendent à être traités comme ressources (ménage, propreté, etc.) ou comme capital (les ingénieurs) au service de l'entreprise et donc empêchés d'intervenir sur leur propre situation.

Il est donc concevable d'inférer que le changement institutionnel en cours dans la collectivité porte des valeurs rationnelles (performance, compétitivité, autonomie, compétences, etc.) correspondant à une culture organisationnelle technocratique qui se mélange avec des valeurs d'une culture hiérarchique, historiquement pratiquée dans le secteur public. En définitive, les entretiens nous amènent à déduire le partage d'une « vision du monde

économique », dans laquelle l'agent est conçu comme un capital humain ou un *homo economicus* au service de l'entreprise. Dans ce sens, le travail étant vu comme un outil pour assurer l'efficacité, l'autonomie, l'expertise et la performance deviennent des valeurs centrales pour assurer le contrôle du développement organisationnel.

Il est alors possible de concevoir que le fonctionnement ancien de la collectivité, centré sur un modèle bureaucratique, semble limité et elle apparaît aux yeux de certains agents comme suivant un chemin de modernisation. En effet, face aux pressions externes, elle doit faire évoluer son mode de fonctionnement et l'adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales. Pour cela, il nous apparaît qu'elle se dirige vers le développement d'une culture technocratique, où les compétences techniques et de leadership sont davantage distinguées par des processus bureaucratiques et méritocratiques basés sur l'expertise et la performance, que par des procédures démocratiques (Enriquez, 1976, 1983 ; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Avec ceci, nous confirmons alors la pertinence de notre préoccupation quant à l'importance d'investiguer les liens entre le changement institutionnel et la culture organisationnelle. Notamment, cela nous permet de générer une compréhension sur la façon dont l'entreprise intègre (ou non) les valeurs imposées par la mondialisation, nous permettant donc d'identifier l'impact de la vision du monde partagé sur le mode d'organisation du travail et, par conséquent, sur le bien-être et la santé des travailleurs.

Considérant cette situation, nous trouvons nécessaire d'essayer de mettre en lumière des croyances et principes généraux qui sous-tendent le système de valeurs de la collectivité.

### **9.3. L'effet indirecte de la perception de la culture organisationnelle sur les problèmes de santé mentale au travail**

Jusqu'ici, nous comprenons que la nécessité de la collectivité d'intégrer les exigences imposées par le système économique reflète la réduction des budgets attribués à l'intervention de l'État dans la logique libérale (Castoriadis, 1998 ; Gaulejac, 2005 ; Laoukili, 2009). Comme marque d'une pression externe sur la collectivité pour réaliser une « bonne gestion », les agents ayant plus d'ancienneté affirment observer qu'elle éprouve des changements sans précédent dans son histoire. Les discours de ces agents révèlent qu'elle vit une réduction forte de leurs moyens et qu'en général le personnel est obligé de s'adapter. Le regard a été mis sur la question de la nécessité d'autosuffisance de la collectivité et du manque de ressources de travail suffisantes pour la main-d'œuvre. En ce sens, plusieurs événements (la stabilité économique, la loi de responsabilité fiscale, etc.) ont favorisé un changement de pratiques dans l'administration publique, qui doit désormais respecter les principes de l'économie mondiale, qui jusqu'à récemment n'étaient pas assez pris en compte. Les effets de ces transformations peuvent se noter au niveau des états affectifs de souffrance psychique et de mal-être chez quelques agents.

Alors, les résultats présentés dans des chapitres 7 et 8, dans le cadre de cette thèse,

soutiennent que la culture organisationnelle s'associe indirectement au bien-être au travail de par son influence sur les différentes composantes de l'organisation du travail.

### **Tendances d'un système de valeurs correspondant à une culture rationnelle dans la collectivité :**

Les entretiens nous amènent à déduire que la culture organisationnelle de la collectivité se présente comme pragmatique, fondée sur l'efficacité du travail plutôt que sur la discussion du métier. Elle influence fortement les représentations des dirigeants, des élus, des cadres, des agents. La culture sur laquelle la collectivité semble fonder sa « macro-compétence » (Schein, 2009) est porteuse d'un paradigme du travail par demande, tel que nous l'avons présenté au chapitre 4. Notamment, nous arrivons à identifier que ce paradigme décrit l'ensemble de croyances, à partir desquelles l'encadrement tend à développer un modèle de management, dont les procédures et méthodes visent, comme énoncé auparavant, l'introduction d'une rationalité d'efficacité et de résultats dans la gestion des moyens, sur le risque d'aboutir à un contrôle sur les attitudes et comportements des acteurs et leur soumission à des modes opératoires déterminés précédemment. En effet, il est possible d'identifier dans les discours des agents des perceptions concernant la compréhension que ces logiques structurelles et culturelles contribuent à former un mode de management, ayant des effets assez importants, et souvent assez néfastes, sur le rapport au travail et les relations de travail, comme nous pouvons le noter à partir ses segments de texte du Corpus A.

*« Suis fier de mon métier après la carrière y a un avancement professionnel quand même on arrive à évoluer comme personne en fonction du travail qu'on fait nous n'avons pas des gratifications ça n'existe pas chez nous au secteur public... ».* Ce segment de texte tend à représenter la perception des agents sur leur travail et leurs conditions générales de travail capables d'influencer leurs états affectifs de bien-être ou leur stress professionnel. Certes, à partir des entretiens il est possible d'identifier de la fierté quant à leur métier, et que leur carrière est porteuse de développement professionnel et personnel. Mais après ce discours, où sont implicites les facteurs de bien-être psychologique, se présente un autre aspect lié au stress professionnel – le manque de « gratifications ». Pour nous, cela n'a été pas dit par hasard et marque un point de vue ressenti comme un mécontentement avec la situation de travail, le manque de récompenses aux efforts faits au travail (Siegrist, 1996) qui peut-être renverrait enfin à un manque de reconnaissance perçue par rapport l'utilité du travail.

Il y a lieu de rappeler ici que le sens de la santé dans notre thèse (chapitre 1) est centré sur les processus d'amélioration des conditions de travail, de leur maintien ou, au contraire, de leur dégradation. C'est notamment la notion de bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010), dans une perspective systémique (Althaus, 2013 ; Althaus *et al.*, 2015) et donc socio-culturelle, que nous choisissons d'utiliser, pour aborder la santé dans son acception positive. Dans cette approche, le sentiment de développement personnel serait plus lié au contenu du travail et aux opportunités de travail, alors que l'estime de soi renverrait au sentiment d'utilité du travail et le fait de ne pas ressentis trop de conflits entre ses propres valeurs et celles de l'entreprise.

Si d'une part le développement personnel et professionnel perçus semblent un indicateur de bien-être, la perception du manque de reconnaissance par rapport à l'utilité du travail renverrait plutôt de l'insatisfaction. Dans ce sens, le discours cité ci-dessus nous amène à déduire que la culture organisationnelle de la collectivité a pour caractéristique de soumettre les individus à des injonctions paradoxales, ce qui est typique d'une entreprise pragmatique (Gaulejac, 2005), fondée sur la logique instrumentale (le primat de la technique et des modes opératoires). Ainsi, il est possible de concevoir une place importante prise par l'expertise, contribuant à un avancement professionnel des agents, au détriment de la reconnaissance, ainsi qu'à l'élaboration partagée des buts et finalités, comme semble indiquer le verbatim suivant : « *J'ai l'impression que y a beaucoup d'individualisme ben peut-être le manque de communication...* »

La valeur d'individualisme associée au manque de communication, comme l'indique le verbatim ci-dessus, nous amène à renforcer la pensée de cette tendance à l'utilisation d'une culture technocrate » (Quinn & Rohrbaugh, 1983) dans la collectivité. Généralement, ce type de culture influence un mode d'organisation du travail, où il n'y a pas assez de place pour la coopération, d'où le manque de communication pour favoriser des échanges de connaissances entre les acteurs. Ainsi, il est concevable de déduire que l'organisation du travail garde une relation conflictuelle avec le travail, car les valeurs et les procédures organisationnelles semblent ne pas soutenir de façon suffisante la finalité de la réalisation d'un travail bien fait.

Il y a lieu de noter ici que la liberté et la justice sont les valeurs qui représentent les grandes tensions de la mondialisation. En termes politiques, la liberté est une valeur prioritaire pour le libéralisme, alors que la justice l'est pour le socialisme (Almeida et Brás, 2012). Nous observons que découlent comme corollaires de cette dichotomie, d'un côté, des idéaux tels que la démocratie ou des valeurs telles que la solidarité, la participation, etc. D'un autre côté, des idéaux de droits humains égaux et des valeurs telles que l'individualisme, la compétition, etc. Il nous semble qu'à l'heure des efforts de la collectivité pour assimiler de nouvelles valeurs d'autosuffisance imposées par le système économique mondial, l'individualisme est une valeur perçue par la plupart des agents, et parfois à juste titre, associée à un développement organisationnel à la recherche d'optimisation et d'efficacité dans la gestion des moyens.

La communauté organisée par l'entrée « *rendre* » se lie à l'entrée « *travailler* », laquelle par cette voie se lie au « *sentiment* » qui se lie à « *service* ». Celle-ci est liée aux communautés « *résultat* » et « *public* ».

Changement d'époque et changement institutionnel : Les entretiens révèlent la perception de plusieurs agents sur la façon dont les transformations externes déterminent les nouvelles normes et modifient leurs routines. En effet, il nous est apparu dans les discours que le « *contexte* » actuel de la collectivité est « *difficile* », car elle est obligée de s'adapter aux contraintes imposées par le système économique (réduction et contrôle des coûts). Les agents tendent donc à comprendre que pour assurer l'auto-durabilité, elle doit tenir un « *fil* » avec les réformes, visant sa modernisation, parce que « *S'il se rompt c'est fini la collectivité ne peut plus fonctionner* » En effet, à cause du « *manque de financement* », plusieurs modifications sont faites directement au niveau de l'organisation du travail affectant, indirectement, la vie des agents : « *On est de plus en plus laissés de côté* ». On observe aussi que le travailleur comprend la réponse de l'entreprise de survivance absolue, par une série de modifications qui les

atteignent directement, résultant en ressentis d'abandon. Il nous semble que les représentations sur leurs environnements de travail sont traversées par plusieurs émotions et sentiments qui révèlent un cadre de « souffrance éthique-politique » (Sawaia (1999), car les probables situations générées d'insatisfaction sont ressenties comme une forme d'abandon qui est déterminé socialement. En effet, cette perception surgit du fait que l'individu se sent sans support social, sans pouvoir exercer pleinement ses droits.

À partir des entretiens, il est possible d'inférer aussi que les modifications en cours au sein de la collective révèlent une rupture entre le pouvoir politique et le pouvoir économique (Gaulejac, 2005). En effet, les entretiens montrent que comme les travailleurs des entreprises privées, les agents du secteur public partagent le sentiment de rester soumis à une nouvelle gestion publique qui a été introduite en réponse aux exigences d'intégration du modèle économique de la mondialisation. Des analyses des évolutions du système de management des entreprises du secteur publique, amplement débattu dès la fin des années 1970 (Hood, 1994 ; Bozeman, 2016 ; Ranson & Stewart, 1994), remettent en question certains principes, paramètres et processus de la nouvelle gestion publique. Par exemple, les valeurs marchandes, les théories et modèles de gestion d'entreprise privée, la rationalité technique et instrumentale de l'efficacité, le recours à la théorie des coûts de transaction, etc. Notamment, d'autres analyses arbitrent sur la conséquence de la propagation des principes et des outils de gestion du privé vers les collectivités territoriales : « Conçues au départ sur un modèle administratif et bureaucratique, les collectivités territoriales, sous l'impulsion des différentes réformes, ont été obligées de "moderniser" leur fonctionnement et d'intégrer de nouveaux outils et méthodes de gestion issus notamment des entreprises privées. Ces méthodes, outils et pratiques, regroupés souvent sous le vocable de "management", ont pour finalité, selon leurs promoteurs, de rendre plus efficace le service public en prenant exemple sur les entreprises privées qui "marchent" » (Laoukili, 2009, p. 103). De ce fait, nous observons que « le poids des marchés et leur mondialisation remettent en question les modes de régulation économique dominés jusqu'alors par l'État-nation » (Gaulejac, 2005, p. 43). Par conséquent, l'importation de la logique managériale et la dépolitisation progressive de l'État sont devenues gestionnaires (Castoriadis, 1998). Est aussi défendue l'hypothèse selon laquelle les collectivités territoriales risquent à terme d'adhérer à une logique de privatisation (Laoukili, 2009), déjà en cours de façon flatteuse dans les services publics (Attali, 2008).

Nous observons que les entretiens sont d'accord avec la littérature et nous amènent à penser qu'une grande partie des changements au sein de la collectivité sont associés à l'obsession de la rentabilité financière qui s'impose aux politiques économiques des États et aux stratégies de production. En effet, la globalisation est au service de « la liberté du capital » qui joue contre le travail, en favorisant sa déréglementation pour assurer une concurrence suprême (Gaulejac, 2005). Malheureusement, force est de constater qu'à l'exemple des entreprises privées, plusieurs entreprises du secteur public, y compris les collectivités territoriales, sont soumises aux règles du système.

« *Je ne sais pas si ah ben que si on fait mal notre travail quand même on est rappelé à l'ordre ça oui ben ils s'en soucient enfin moi je prends toujours l'exemple de mon travail* ». Ce segment de texte nous amène à penser que si l'objectif d'optimisation et d'efficacité dans la

gestion des moyens ne doit pas être contesté comme étant en cours dans la collectivité, il est possible de concevoir que la valeur de l'« *ordre* » est remise en cause au profit de ce nouveau modèle apparemment moins répressif que l'ancien modèle ancré sur la culture hiérarchique. Avec Gaulejac (2005), nous comprenons que dans ce modèle le respect de l'« *ordre* » ne se fait pas dans le sens d'une obéissance aux règles et normes formelles, mais plutôt dans un challenge permanent pour réaliser les objectifs. Ainsi, il nous semble que lorsque l'agent dit « *on est rappelé à l'ordre* », cela signifie qu'il doit rester motivé pour remplir ses objectifs avec enthousiasme et détermination. Il nous apparaît également qu'il comprend cette exigence et c'est pourquoi il affirme « enfin moi je prends toujours l'exemple de mon travail ». L'« *ordre* » essentiel est que « chaque travailleur doit se sentir responsable des résultats pour pouvoir développer ses compétences et ses talents ainsi que sa créativité » (Gaulejac, 2005, p. 114).

*« Du moins nos chefs c'est comme ça qu'ils font c'est-à-dire ils ne parlent pas forcément à une personne ils prennent l'ensemble de l'équipe suivant l'équipe oui. »*

Ce qui attire notre attention dans ce segment de texte, c'est le fait que la vocation d'une procédure managériale est en effet d'aider les agents à s'engager spontanément avec le projet de l'entreprise, d'adhérer fortement à l'esprit d'équipe. Ainsi, la culture organisationnelle fonctionne moins comme un système de valeurs disciplinant ou de contrôle individuel qu'un système de valeurs qui suscite un comportement capable de mettre en acte le projet d'équipe. En ce sens, la modélisation de comportements par la culture est conçue à travers son système de management technocrate.

*« Mais par contre ils veulent faire des économies donc ils vont certainement demander de courir encore plus et c'est déjà dur physiquement donc c'est voilà non. »*

Ce verbatim renforce l'utilisation d'un paradigme utilitariste dans la collectivité. Notamment, il tend à orienter le développement de méthodes de rétrécissement des budgets de façon combinée avec une gestion de production, où le maximum de temps est consacré à la réalisation des buts de performance, qui se configurent ainsi avec un temps complètement rentable. Pour cela, il faut développer des dispositifs d'adaptation du corps à l'activité, comme cela a été largement critiqué par l'ergonomie (Leplat). Ces dispositifs cherchent à mobiliser fortement les capacités de l'individu pour atteindre les objectifs de profit. Ainsi, lorsque les moyens de travailler sont basés sur une politique de déréglementation du travail et non sur une « politique des affects » (Clot, 2008, 2010, 2016) pour bien prendre soin du travail, plusieurs détournements en mal-être et souffrance sont possibles, comme l'illustre le segment de texte suivant : « *Ce qui fait que ça crée des tensions justement entre nous je dirais qu'il y a donc un mal-être après y a des individus qui apprécient mal les réflexions ou quand ils se font recadrer par les chefs donc ils le prennent assez mal.* »

Si le temps de travail n'est plus limité, ce segment de texte nous révèle que l'espace doit l'être aussi. Dans ce sens, il convient d'être disponible pour travailler à tout moment et en tout lieu. Ainsi, le rétrécissement des coûts conduit à un impérialisme accentué de l'espace-temps personnel, créant des tensions entre les agents et, notamment, contribuant au développement des états affectifs de mal-être et d'insatisfaction au sein de l'équipe de travail. Il s'agit donc d'une vraie « colonisation de l'espace-temps » légitimée par l'urgence et l'exigence de réponse immédiate (Gaulejac, 2005). « *Le fait d'éviter de porter des charges*



*lourdes comme ces fameux vélos qui sont très lourds quand même qu'il faut lever prendre mettre à droite mettre à gauche qu'il faut lever dans tous les sens. »*

Malgré les évidences d'une tendance au développement d'une culture rationnelle ou technocratique en cours dans la collectivité, il est possible de percevoir des caractéristiques d'une culture hiérarchique dont l'objet de contrôle est l'activité physique. *« Je pense que c'est représentatif de ce qui se passe en France on est comment dire enfin les dirigeants c'est un peu ça en fait ils dirigent et ils disent ce qu'on doit faire. »*

Ce discours tend à montrer que l'introduction de la rationalité d'efficacité et de résultats dans la gestion des moyens, en cours dans la collectivité territoriale, est représentative des changements institutionnels et structurels qui se développent dans le pays où elle est insérée (France). En effet, comme nous l'avons mentionné auparavant, nous sommes tous affectés par les transformations portées par le changement d'époque qui atteint toutes les sphères de l'activité humaine (Castel, 1996 ; Mato *et al.*, 2001), y compris la dimension de management dans les champs de l'administration publique, privée, ainsi que dans les coopératives du type SCOOP. En outre, le paradigme utilitaire influence fortement les représentations des dirigeants, des cadres, des travailleurs, des clients, etc. Il est possible d'observer encore dans le discours, la propension à modélisation des comportements – *« ils dirigent et ils disent ce qu'on doit faire »* – qui est conçue à partir du système de valeurs organisationnelles que l'encadrement doit intégrer et qui arrive à être partagée par les membres de l'entreprise. Dans l'illustration ci-dessous on note avec Gaulejac (2005) que sont implicites les valeurs de valorisation de l'action, de l'exemplarité des attitudes, de l'adhésion aux idéaux de management. Mais on peut en rappeler d'autres déjà citées, telles que le primat des résultats financiers, la mobilisation permanente pour répondre aux exigences de production, des collaborateurs et des fournisseurs.

*« Je n'ai pas confiance dans les dirigeants euh parce que j'ai hum y a un an j'ai été victime entre guillemets d'une situation qui n'a pas été très agréable c'est-à-dire, que y avait en toute confidentialité hein. »*

Une autre caractéristique de la culture du marché est l'atteinte d'une identification complète des travailleurs avec l'entreprise. Dans ce sens, les comportements des cadres doivent inspirer confiance ». Mais parfois, à la suite d'événements frustrants, cette adhésion intégrale au projet de l'entreprise peut être rompue, comme il est possible de le voir dans le segment de texte ci-dessus. Par conséquent, le niveau de mobilisation subjective et affective pourrait changer.

*« Il rencontre les gens moi je le trouve plus populaire que le précédent à mon avis l'intérêt des dirigeants pour les personnes en comparaison à l'intérêt pour la production est 50/50 c'est 50 de bon 50 de pourri. »*

Ce verbatim révèle la « popularité » perçue d'un cadre dirigeant (le maire) associée à la perception de « l'intérêt des dirigeants » pour faire une gestion équilibrée. Il nous semble qu'est implicite dans cette association une certaine critique des dirigeants et leur gestion, en ce que le charisme n'est pas représentatif d'un intérêt réel pour les personnes. En effet, dans une culture du marché technocratique, le pouvoir managérial préfère toujours la séduction à la répression pour obtenir l'adhésion à ses idéaux. Il est possible de déduire des entretiens que les 50 % représentatifs de l'intérêt louable des dirigeants pour les besoins des agents se heurtent à la réalité « pourri » des pratiques de production. Nous trouvons ici des indices que l'éthique

managériale qui cherche à susciter l'adhésion aux objectifs de ces projets est pleinement vivante. En effet, dans un contexte de changement d'époque, « où les résultats financiers représentent la finalité ultime de l'activité, on voit se développer de multiples "affaires" qui illustrent le divorce croissant entre le "business" et la morale. À partir du moment où la science managériale et ceux qui l'incarnent se soumettent aux intérêts du capital, on voit se développer des discours qui recouvrent d'intentions louables des pratiques qui le sont moins » (Gaulejac, 2005, p. 133).

« *Beaucoup de choses et d'autres et donc les dirigeants et aussi mon chef ils ne s'inquiètent de l'atmosphère de la médiathèque c'est tout c'est pour ça que je dis que c'est triste.* »

À partir des entretiens, il est possible d'identifier encore que dans la culture du marché, chaque service est un centre de coût et un centre de profit. En outre, le pouvoir managérial fonctionne comme un système capable de mettre en acte le projet de l'entreprise. Ainsi, l'ensemble des activités est évalué en fonction de leur rentabilité financière. Par conséquent, comme on peut voir dans le discours plus haut, l'unité de service qui n'apporte pas de ressources pour mettre en action le projet des dirigeants est par conséquent laissée de côté (Gaulejac, 2005), comme c'est le cas de l'unité de service de la bibliothèque et ses sous-divisions, par exemple, la médiathèque.

« *Par rapport les horaires nous on n'est pas trop concernés parce que on sait à quelle heure on embauche, mais on ne sait pas à quelle heure on débauche.* »

Les entretiens nous amènent à identifier que la structure compliquée de la culture rationnelle concerne aussi l'orientation avec laquelle les acteurs doivent concevoir le temps et la façon dont elle doit modéliser des comportements de consécration maximum du temps à la réalisation des buts de performance, comme l'illustre le segment de texte ci-dessus. Ainsi, il est possible d'inférer que dans la collectivité territoriale, le temps de travail et le temps hors travail deviennent de plus en plus poreux pour les agents, car les horaires définis lors de l'encadrement du travail ne sont plus suffisants pour répondre aux exigences de production. Nous observons donc que les changements culturels dans ce terrain sont en partie orchestrés par des instruments de management déjà amplement reconnus comme des risques dans les entreprises privées, par exemple : « délocalisation, horaires irréguliers, travail de nuit, désorganisation de la vie familiale et de leurs rythmes biologiques » (*ibid.* p. 60). Les entretiens nous amènent à percevoir que le mode de fonctionnement de la collectivité est de plus en plus commandé par la logique financière qui assume la commande sur la logique de la production, modifiant les rapports du pouvoir. Par conséquent, la gestion des personnes et des relations sociales est remplacée par la gestion des coûts, dans laquelle les besoins des individus sont systématiquement ignorés.

### *Relations entre la culture organisationnelle et la santé au travail*

Des liens entre changement d'époque et changement institutionnel :

- Le management au service du capital ;
- Le management entre le capital et le travail.

D'autre part, les changements en cours, la nécessité imposée par le gouvernement de réduire les moyens organisationnels et budgétaires de la collectivité, engendrent une certaine frustration chez les cadres. Cela est perçu comme une fatalité, les obligeant à mettre en place des changements au niveau des conditions de travail, ce qui diminue les ressources chez les agents : « *parfois, l'organisation n'a pas nécessairement les ressources pour faire face aux contraintes et permettre l'engagement des agents à bien faire leur travail, ce qui génère des états affectifs de mal-être et d'impuissance* ». L'activité collective empêché

Il nous semble que pour la survie de l'entreprise sur le marché, il était nécessaire de changer le paradigme de la définition existentielle de « *histoire d'ascension résultant de la compétence politique avec un retour aux bénéfiques en faveur de l'espace de travail* » en celui de « *l'autosuffisance* ». En effet, des entretiens, il est possible d'identifier un conflit de pouvoir entre l'activité intermédiaire (les gens qui traitent avec le papier et les gens, comme la bibliothèque et l'école) et l'activité finie (les gens qui s'occupent de l'ingénierie).

Par conséquent, le profil du nouvel « agent » doit également changer – pour « *celui qui nous a apporté le meilleur client* ». Par exemple, le DGS qui a exigé une décision politique des agents et cadres impliquant une auto-transformation. Nous pouvons observer que la collectivité est en train de transformer son système de valorisation de base et est un énorme succès marketing, financier et technologique, s'ajoutant à la liste des archives de l'entreprise dans lesquelles la transformation de « agents technologiques » en « agents du marché » est en train de se produire, permettant l'insertion sur le marché.

Il semble qu'avec la pression pour la « bonne gestion », il est plus difficile de recourir au Trésor national en cas de déficits résultant de mauvaises décisions et d'une mauvaise administration qu'auparavant. En effet, pour atteindre la nécessité de processus pour assimiler de nouvelles valeurs sous réserve de l'exigence d'autosuffisance, ce qui est la fin (maintenir les trains en marche, résoudre les problèmes cruciaux de maintenance des équipements et promouvoir les améliorations opérationnelles grâce à des innovations qui surmontent les défis techniques) est en train de devenir le moyen (en fait juste un des moyens).

Pour cela, la collectivité doit donc changer son système de valeurs, car son activité marchande ne suffirait plus à la soutenir. Cette question du changement des valeurs est donc devenue une condition nécessaire à la survie de la collectivité. À partir des entretiens, il est possible d'identifier deux stratégies de changement en cours : (1) promouvoir le changement culturel par l'échange de personnes occupant des positions stratégiques et (2) promouvoir le changement culturel par le changement des valeurs des personnes occupant des positions stratégiques. Les recherches menées ont montré que ces personnes occupant des postes stratégiques étaient reconnues comme ayant de la compétence (non pas une compétence commerciale, mais technique et politique). Il nous semble donc que ces stratégies en cours contribuent au passage d'un système de valeur technologique à un système de valeur marchand, soucieux de savoir comment attirer de nouveaux clients, satisfaire la clientèle, améliorer le rendement financier, analyser les services du point de vue de la rentabilité et promouvoir des améliorations à travers des innovations qui réduisent les coûts et la disponibilité.

Les résultats issus des analyses réalisées auprès des agents nous permettent de nous rapprocher des valeurs de la culture de la collectivité sur laquelle l'enquête a été réalisée. En effet, comme il a déjà été dit, les résultats sont contrastés, c'est-à-dire qu'il n'y a pas

d'unanimité dans la manière dont les équipes travaillent dans chaque direction. Nous retrouvons des situations complexes, mixtes, indiquant que certaines unités de travail fonctionnent mieux que d'autres. Ainsi, chaque individu a dû analyser à l'aune de sa propre compréhension la situation de travail examinée et le contexte spécifique. Les résultats de l'analyse présentent une condition plus tranchée : il semble y avoir des secteurs où les ressources psychosociales sont manquantes et d'autres où elles sont effectivement existantes. On remarque aussi que les directions où les agents estiment avoir des ressources et éprouvent du bien-être sont aussi les services dans lesquels la confiance envers la hiérarchie est partagée.

De fait, nous souhaitons présenter notre discussion en prenant en compte, certaines caractéristiques culturelles perçues à travers les résultats, que nous comprenons comme étant des tendances ou des indications d'une culture qui se présente de façon plus prédominante. Voici ce qui peut être dit par rapport à l'analyse des dimensions culturelles.

### Présomptions sur la nature de l'être humain, l'activité et les relations humaines

Vision de l'être humain. Il est concevable de déduire des entretiens que la plupart des agents et cadres partagent la croyance selon laquelle les gens sont bons par nature, capables d'apprendre. Mais lorsque ce sujet est transposé à la structure concrète du travail, nous avons trouvé des discours tendant à considérer que la nature humaine n'était pas digne de confiance, parfois interchangeable, mauvaise ou neutre. Ce qu'indique le verbatim suivant d'un cadre : « *que y en a certaines dès qu'on ne les surveille pas ben elles ne font rien donc y a des gens qu'ont besoin d'être malheureusement surveillés* ». McGregor a nommé « Théorie X » l'ensemble des suppositions associées à la vision des individus comme étant paresseux, devant être motivés par des bénéfices économiques et fortement surveillés. La confiance des chefs de service et des chefs d'équipe envers les cadres dirigeants apparaît moins consolidée. En effet, il est possible de déduire que la plupart des agents et cadres tendent à partager une vision du travailleur comme ressource humaine et comme capital humain.

Vision du travail. Il est concevable de déduire des entretiens que la plupart des agents et cadres partagent la croyance selon laquelle le travail est une priorité comparativement à d'autres aspects de la vie personnelle. On rappelle que le mot « *travail* » occupe la position centrale dans le « nuage de mots », du Corpus A (agents). Il est accompagné d'autres sentences qui tendent à représenter les valeurs fondamentales de la collectivité et qui orientent les pratiques managériales : « *compétence* », « *qualité* », « *responsabilité* », « *efficacité* » et « *performance* ». À partir de l'enquête il est possible d'identifier que le bien-être des « chefs de service » repose sur la construction de sens au travail qui peut résulter de leur perception en relation à leur capacité d'avoir offert une prestation de travail de qualité aux usagers. En effet, on observe dans la Figure 18 (en annexe), que le mot « *service* » est le plus imposant, indiquant qu'il a été l'entrée qui est apparue avec la plus grande fréquence dans le Corpus A, concernant les cadres. La majorité des « *chefs de service* » et des « *chefs d'équipe* » affirment ressentir plus de plaisir que de souffrance dans leur expérience de travail. Ce plaisir est toujours associé à une attitude d'engagement vis-à-vis de leur travail. Notamment, ils portent une forte satisfaction au travail quand leur équipe est reconnue comme ayant rendu un service d'excellence, par les usagers de la collectivité : « *j'aime mon travail et je suis fier de pouvoir rendre un service de*

*qualité aux usagers » ; « 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 rendent alors compte d'un haut niveau d'engagement des « chefs de service » et des « chefs d'équipe » dans leur travail. À partir de l'enquête, il est possible de déduire que le vocabulaire trouvé dans le discours des cadres, lorsqu'ils se referaient à l'importance qu'ils attachent à leur travail, reflète le sens du travail partagé dans l'entreprise : compétence, qualité, responsabilité, efficacité et performance. D'autre part, les changements en cours, la nécessité imposée par le gouvernement de réduire les moyens organisationnels et budgétaires de la collectivité, engendrent une certaine frustration chez les cadres. Cela est perçu comme une fatalité, les obligeant à mettre en place des changements au niveau des conditions de travail, ce qui diminue les ressources chez les agents : *« parfois, l'organisation n'a pas nécessairement les ressources pour faire face aux contraintes et permettre l'engagement des agents à bien faire leur travail, ce qui génère des états affectifs de mal-être et d'impuissance ».*

### *L'activité collective empêché*

La plupart des perceptions chez les agents sur la nature des relations humaines tendent à démontrer que les interactions sont traversées par la valeur d'individualisme : *« la collectivité reflète un fond plus individualiste ».* Il est possible d'identifier aussi des associations de cette problématique avec le manque de communication : *« j'ai l'impression que y a beaucoup d'individualisme ben peut-être le manque de communication ».*

En outre, il est possible d'identifier dans les discours le souci des chefs de service par rapport au développement de l'équipe. Cependant, ces discours indiquent que l'application de cette ressource n'est pas encore amplement partagée. En effet, il nous est apparu que la valeur accordée aux « espaces de discussion » (Detchessahar, 2009) est encore naissante. Les perceptions tendent à montrer que les pratiques relatives à la gestion de l'équipe reflètent des valeurs qui correspondent à une « culture rationnelle » combinée avec des valeurs d'une « culture hiérarchique » (Quinn & Rohrbaug, 1983). Notamment, l'« ordre », la « discipline », l'« obéissance » et l'« économie » sont des valeurs perçues par la plupart des agents : *« je sais pas si ah ben que si on fait mal notre travail quand même on est rappelé à l'ordre ça oui ben ils s'en soucient enfin moi je prends toujours l'exemple de mon travail ».* « Mais en revanche ils veulent faire des économies donc ils vont certainement demander de courir encore plus et c'est déjà dur physiquement donc c'est voilà non ».

D'ailleurs, les résultats démontrent le souci de la qualité du travail. Cependant, de cette préoccupation ne découlent pas encore des comportements de coopération et de régulations collectives correspondant aux valeurs d'une culture d'activité collective, telle que nous la comprenons. C'est plutôt... de la compétition. En effet, le sens de l'équipe semble être plus proche de la vision du « travail collectif » (Caroly, 2010) : *« du moins nos chefs c'est comme ça qu'ils font, c'est-à-dire, ils ne parlent pas forcément à une personne ils prennent l'ensemble de l'équipe suivant l'équipe oui ».* À cause du manque de « collectif de travail », d'espaces de discussion, l'« activité collective » ne peut devenir une réalité au sein du groupe et, par conséquent, le mal-être s'installe : *« et nous on est là même si on essaie de faire*

*quelque chose est ce qu'ils vont forcément nous écouter je ne suis pas sûr c'est dommage parce que travailler ensemble serai bien » ; « Ce qui fait que ça crée des tensions justement entre nous, je dirais qu'il y a donc un mal être après y a des individus qui apprécient mal les réflexions ou quand ils se font recadrer par les chefs donc ils le prennent assez mal ».*

Une autonomie perçue par la plupart des agents est associée à une démonstration de confiance portée par le chef envers eux. Ils représentent cela comme une forme de reconnaissance de leur travail. Cependant, à partir des discours, il est possible d'identifier que cela représente un cadre ambigu, parce que la perception de cette autonomie vient aussi accompagnée d'autres ressentis, liés à l'intensification de la charge de travail et de la responsabilité : *« et puis bon ils nous le disent souvent pour les résultats qu'on arrive à résoudre des problèmes de nous-mêmes sans forcément le faire remonter à la hiérarchie ou ne pas faire le chantier parce que »*. Il est donc possible d'inférer qu'en raison de la peur de perdre la confiance ou la reconnaissance de la hiérarchie et, parfois, à cause de l'insécurité au travail (perte d'emploi) et aussi de représailles, l'agent évite d'exprimer les inconvénients inhérents à son travail : *« C'est mieux de se taire... Le fait d'éviter de parler de porter des charges lourdes comme ces fameux vélos qui sont très lourds quand même qu'il faut lever prendre mettre à droite mettre à gauche qu'il faut lever dans tous les sens »*.

Les valeurs de la culture hiérarchique perçues par différents agents sont remplies de paradoxes. Si, d'une part, les valeurs correspondant à une culture hiérarchique (l'ordre) contribuent à diminuer les demandes psychologiques parce qu'alors le chef donne un cadre de travail précis aux agents, d'autre part les valeurs correspondant à une culture développementale (l'autonomie), vécues comme une reconnaissance du travail, peuvent représenter aussi une plus grande exigence au niveau physique pour les fonctionnaires qui développent des tâches opérationnelles. En tout cas, le « support social » est un facteur qui est amplement reconnu par les agents face aux situations de stress, dans leur vie personnelle comme dans leur vie professionnelle (Karasek, 1979). Le support peut avoir diverses sources : la famille, les amis, le supérieur hiérarchique, les collègues de travail. L'agent peut aussi se sentir appuyé par d'autres acteurs comme les représentants du personnel ou la DRH. Variables hors du travail...

### *Nature du temps et de l'espace*

Il y a lieu de noter que dans différents entretiens, la confiance envers les dirigeants a été remise en question : *« je n'ai pas confiance dans les dirigeants euh parce que j'ai hum y a un an j'ai été victime entre guillemets d'une situation qui n'a pas été très agréable c'est à dire que y avait en toute confidentialité hein »*. Le manque de confiance envers la hiérarchie a été aussi associé au manque de reconnaissance du travail et au mal-être : *« beaucoup de choses et d'autres et donc les dirigeants et aussi mon chef ils ne s'inquiètent de l'atmosphère de la médiathèque c'est tout c'est pour ça que je dis que c'est triste »*.

Par rapport à la nature de l'espace, la façon dont l'espace physique est réparti dans l'ensemble suggère un sentiment de propriété des managers. La répartition de l'espace physique dans l'organisation en général suggère également l'idée de confidentialité.

L'idée de congé ou de temps restant n'est ni acceptée ni bien accueillie. En outre, dans certains cas, la question de la charge horaire de travail apparaît comme une contrainte :

*« par rapport les horaires nous on n'est pas trop concernés parce qu'on sait à quelle heure on embauche, mais on ne sait pas à quelle heure on débauche ».*

### *Nature de la réalité et de la vérité*

La réalité construite socialement est ancrée dans les valeurs du travail, mais nous avons aussi retrouvé d'autres valeurs : adaptabilité, égalité, continuité, respect, impartialité et laïcité.

Il est intéressant de noter que les valeurs traditionnelles, telles que la trilogie républicaine de la liberté, de l'égalité et de la fraternité, que le service public et la fonction publique ont pour mission de défendre au quotidien, n'ont pas été le plus citées dans nos entretiens. Pour nous, cela ne signifie pas qu'elles ne sont plus considérées comme importantes, parce que les agents ont quand même rappelé leur attachement à ces valeurs traditionnelles et leurs enjeux dans la défense de l'intérêt général du service public. Il nous apparaît en fait que les valeurs du travail, que nous avons retrouvées très fortement citées, indiquent la nécessité d'enrichir ces valeurs républicaines. Dans ce sens, à travers les valeurs émergentes communes, les agents ont manifesté leurs attentes et leur besoin d'adaptation à l'heure où la modernisation des services publics est une condition de leur survie : *« S'il se rompt c'est fini, la collectivité ne peut plus fonctionner, ce fil il est fragile parce que dans le contexte où on est c'est difficile, c'est-à-dire, le manque de financement parce que ça on comprend ».*

Il ressort de nos entretiens que la question des changements politiques et institutionnels revêt une grande importance. D'ailleurs, la tendance à l'existence d'une culture hiérarchique est renforcée par les indications selon lesquelles, la plupart du temps, la tâche de penser incombe aux gestionnaires qui doivent de même faire en sorte que les autres employés de la société y obéissent. La prise de décision passe donc par un modèle centré sur la figure de la hiérarchie supérieure : *« Je pense que c'est représentatif de ce qui se passe en France on est comment dire enfin les dirigeants c'est un peu ça en fait ils dirigent et ils disent ce qu'on doit faire ».*

### *La perception du travail et du BEPT*

Avant tout, les réponses au niveau de ce bloc ont indiqué l'existence de rapports entre les états affectifs (bien-être/souffrance), la culture de l'entreprise et le travail. Pour l'analyse et la discussion des résultats, nous prenons appui sur la théorie de la santé mentale au travail et, surtout, sur l'approche de la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010), dont les références sur les rapports travail-santé sont centrales dans notre recherche. Ce modèle part du constat selon lequel les risques psychosociaux émergent quand le travailleur ne se reconnaît pas dans son métier, c'est-à-dire lorsqu'il ne trouve pas, au niveau de l'organisation du travail, des conditions pour réaliser un travail bien fait (Clot, 2008). Dans cette conception, le mal-être et la souffrance psychique au travail découlent d'exigences extrêmes du travail prescrit, de ressources insuffisantes pour faire face et, surtout, du manque des possibilités de participer aux régulations collectives (Caroly, 2010). Par rapport aux indicateurs de BEPT, nous prenons appui sur le modèle développé par Dagenais-Desmarais & Privé (2013). Nous rappelons que

pour analyser les éléments présents dans ces rapports, les questions abordaient les thèmes du « travail prescrit » (ce qu'il est formellement demandé de faire), du « travail réel » (ce qui est fait vraiment), du « travail réalisé » (ce qui a été fait) et du « travail vécu » (le sens donné au travail) (Clot, 2008 ; Dujarier, 2006). Dans ce qui suit nous présentons les résultats et les discussions.

### *Les perceptions sur le système de management et le bien-être au travail*

Après avoir présenté la discussion sur les résultats des rapports entre le travail et le bien-être entre les agents et les encadrants, nous avons entrepris une discussion sur leurs perceptions de la culture organisationnelle et de la santé au travail. À présent, nous allons présenter nos discussions sur les perceptions du système de management regroupant les agents et les cadres qui font partie d'un même service. Cela se justifie en ce que les états affectifs de mal-être ou de souffrance semblent être influencés par un climat paradoxal existant dans l'entreprise. Ce climat se reflète plus fortement sur la vie des individus dans un secteur que dans d'autres. D'une part, au cours de nos entretiens de compréhension avec des représentants des cadres de tous les niveaux hiérarchiques et avec des agents appartenant à ces équipes, il nous a été rapporté, dans certains services, différentes situations de travail dégradantes, des niveaux de violence et des comportements d'individualisme leur étant associés. D'autre part, au sein d'autres services, il nous a été rapporté des situations plus adéquates de travail, accompagnées d'un climat de coopération, de confiance et donc de bien-être. Ces contrastes d'unités de travail semblent également liés à l'existence de « sous-cultures » (Harris, 1994, Schein, 2009) et des modèles personnels de management (Mato *et al.*, 2001).

Pour commencer, nous illustrons ci-dessous des perceptions issues de nos entretiens de compréhension au sein d'une unité de service, dont les agents de tous les niveaux semblent éprouver du bien-être. Il nous est apparu que ces états de plaisir sont la conséquence d'un système de management ancré sur les ressources, sur la confiance et sur la discussion.

*« Du moins, si on se sert des machines, ils ne connaissent pas, donc ils essaient de nous expliquer leur façon de faire, nous on leur dit "Attends" on leur explique comment nous on préfère procéder parce qu'on a l'habitude, on est assez libres quand même dans notre façon de travailler (...). Alors que là on nous dit de faire tel truc, bon je le fais à ma façon, de créer moi-même mon sens de travail, de m'organiser, faire mon planning, on va dire : comme je veux. C'est moi qui fais le sens de ma tournée, qui fais mon chantier comme je le sens, donc je suis assez libre (...). Sécurité, souplesse, et toujours la confiance au chef. Et puis quand même voilà, travailler dans une collectivité où on est au service des gens quoi (...) Si on est bien dans son travail on est bien dans sa vie personnelle je pense. Personnellement je suis aussi bien dans les deux. »* (Agent service voirie propreté, 13 ans d'ancienneté)

*« Bien, le travail c'est tout c'est ma source de vie (...) Bien, après le travail, c'est ce qui me fait vivre ma, ma famille, et crée mes loisirs (...) Moi j'aime le euh, voilà, j'aime le travail, j'aime travailler (...) Mon métier représente ma réussite, et avoir donné satisfaction à ma hiérarchie et, au-delà c'est-à-dire euh, à la collectivité. Alors euh, si je n'ai pas de reconnaissance, je dis tant pis, mais je continue parce qu'un jour ou l'autre, un jour ça arrivera. De toute façon, comme on dit : « toute peine mérite récompense », donc un jour ou*



*l'autre, ça vient. Parce que j'ai commencé au plus bas... Au jour d'aujourd'hui je suis chef d'équipe (...), la reconnaissance c'est juste un échange, c'est bien ce que vous avez fait (...) Y'a voilà, des fois y'a, c'est un manque, mais pas pour moi personnellement, pour moi, y'a euh, quand on me remercie ou quand on me fait une félicitation, euh je le reçois moi personnellement, mais je crois que, je le ressens plutôt pour mon équipe, c'est-à-dire que c'est pareil, quand on dit, j'entends des euh, certaines choses négatives sur mon équipe qui ne portent pas sur moi, je suis touché. Parce que, quand on touche quelqu'un de mon équipe, c'est moi, voilà c'est moi (...) Ma collectivité, je l'aime pour une bonne raison c'est que je suis euh, je me suis bâti... dans cette collectivité, j'ai fait une euh, toute une progression dans cette collectivité et je pense que je ne suis pas encore arrivé au bout. Donc euh, je suis, je me sens bien dans ma collectivité. » (Cheffe d'équipe, service voirie propreté, 30 ans d'ancienneté)*

*« Alors ce qui rend le plus intéressant, c'est avoir donc la reconnaissance... Être apprécié, parce que quelqu'un qui n'est pas apprécié, ne peut pas faire avancer un truc. Après, c'est une confiance euh... Modérée au départ, calculée et approuvée ou modifiée. Parce qu'au départ moi je fais confiance à tout le monde et j'ai quand même des analyses. Parce que si quelqu'un me fait faux bond, je suis bien obligé de lui dire qu'il m'a fait faux bond. Un faux bond oui, mais deux faux bonds, trois faux bonds, ça ne devient pas bon. Donc c'est l'analyse quoi. Moi après, après voilà, je suis capable de penser. Parce que vous savez chaque année on fait les évaluations des gens, y'a un classement d'un à trente-cinq, ben suivant les années y'en a qui montent, y'en a qui descendent, puis d'autres qui stagnent et... Voilà les propositions sont... » (Cheffe de service, B.O.P., service voirie propreté, 30 ans d'ancienneté)*

Les perceptions partagées au sein de ce service que l'on vient d'illustrer indiquent la coexistence des valeurs d'une culture hiérarchique et d'une culture du collectif de travail. Par rapport à la première, on observe que l'ordre, la stabilité, l'obéissance, le pragmatisme et l'apport des résultats concrets sont des valeurs fortement reconnues et partagées au sein du service « voirie propreté ». D'ailleurs, on retrouve aussi un fort climat de confiance qui semble le résultat de comportements de soutien social et de coopération et, surtout, du sentiment de vivre une même histoire. Ce sentiment a été construit tout au long des ans d'ancienneté et représentent des années de développement d'une communauté du métier (Clot, 2008).

Les résultats suggèrent donc l'importance de considérer l'influence des valeurs organisationnelles sur le mode de fonctionnement de l'organisation du travail. Ce qui est remarquable est que l'on constate des catégories du système de management influençant la construction d'une sous-culture vers le collectif de travail.

Nous avons aussi trouvé, au sein des services de la police municipale et de celui de la voirie, des efforts de la part des cadres pour renforcer les espaces de discussion au sein de leurs équipes : *« Ben qu'ils soient de bon conseil, qu'ils communiquent très bien entre eux, qu'il n'y ait pas de distensions. Donc de distensions, c'est qu'il n'y ait pas d'accrochages entre eux. S'il doit y avoir accrochage, s'il doit y avoir discussion qui est... Qui n'est pas une pensée commune, même avec moi, elle doit se réaliser en petit comité. Et non pas aux yeux du personnel. Parce que y'a rien de tel... Parce que quand on s'engueule, vous savez, en grand comité, y'a fortement des amours qui se créent, en se disant "Lui il est gentil, lui il est méchant". Et ça ce n'est pas bon. Donc voilà il ne faut pas que... Il faut voir, qu'ils ressentent que l'unité existe. Voilà. Et avec l'unité comme tout le monde est d'accord, tout le monde parle plus*

*volontiers. Et j'vous dis, ça c'est un peu, enfin mon dessin à moi c'est, le but est là, c'est rentrer, c'est le retour de travail, sur le chemin la voie elle est comme ça, alors normalement ils marchent par groupe, après c'est par affinité ou par poste de travail. Y' en a qui sont cinq, y' en a qui sont trois. Y' en a quelquefois qui sont un peu... Comment dire ? Différents, niveau caractère, donc ils s'écartent volontairement. Ou involontairement. Puisque tout dépend de la personne. Y' en a qui sont un peu moins courageux. Y' en a qui ont un caractère à part. Qui refusent de travailler avec les autres, ça c'est la première chose qu'il faut qu'on arrive à cerner. Des gens qu'on ne peut pas mettre en groupe quoi. Faut essayer de les faire progresser, mais y'a des gens qui refusent le groupe, qui refusent certaines tâches. Moi je le vois comme ça. » (Cheffe de service, B.O.P., service voirie propreté, 30 ans d'ancienneté).*

Les logiques d'articulations entre le travail réel et le BET ont été déjà largement pointées, depuis des années, par plusieurs recherches du courant de la santé mentale au travail. Les verbatim présentés ci-dessus sont des exemples de ce constat qui est apparu lors du discours de différents agents de niveaux hiérarchiques distincts au sein des services cités. Cependant, cela n'est pas toujours le cas dans d'autres services. Nos entretiens de compréhension montrent bien que, si le mot travail est associé à des situations d'un environnement plus large qui sont génératrices des résultats d'une AI+ (bien-être et santé), ce mot est aussi lié à des perceptions d'autres sources génératrices cette fois de mal-être ou de souffrance chez les agents et chez les cadres. Ainsi, d'autres articulations entre les différentes facettes du travail (travail prescrit, travail réel, travail réalisé et travail vécu) ont été retrouvées associées au mode de fonctionnement de l'entreprise et semblent jouer un rôle dans la dégradation des conditions du bien-être des agents. Donc il nous faut surtout éclairer ces rapports avec ce qui concerne les paradoxes d'une entreprise majoritairement rationnelle et avec un système de management où prédominent les styles personnels de management divers et discordants. Les paradoxes portés par une culture et un management incohérent ont des effets néfastes sur la santé mentale. Les adeptes de l'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1975) ont montré qu'une entreprise avec une communication paradoxale pouvait nuire à la santé psychique et que le seul moyen de prévention était de traiter le paradoxe, en le mettant à un niveau méta- permettant de l'analyser de l'extérieur (Bateson, 1977, 1980).

L'analyse des résultats révèle qu'au-delà de la question de l'impact des changements politiques sur le BEPT, s'ajoute un caractère éminemment paradoxal de la culture d'entreprise qui semble abîmer le collectif de travail. Dans ce sens, l'interprétation que nous proposons est que les évolutions dans le secteur public sont associées à des changements culturels au niveau de la notion de service public. Notamment, à cette notion qui fait référence à la tradition d'une générosité sociale et à un projet de solidarité nationale est en train de s'ajouter une vision commerciale (Hanique, 2005). Or le problème est que ces changements institutionnels se traduisent par de nouvelles transformations des conditions de travail porteuses d'une intensification du travail, dont la conséquence est l'augmentation des risques psychosociaux et donc du mal-être et de la dégradation de la santé au travail (Benach *et al.*, 2002 ; Davezies, 1999 ; Hanique, 2005 ; Huez, 1994, 1998 ; Mallet *et al.*, 2005 ; Platt *et al.*, 1999). Et puis, nos analyses de données nous amènent à comprendre aussi que ces aspects contradictoires sont précisément dans le domaine du collectif de travail (Carpentier-Roy, 1998 ; Magaud & Sugita, 1993). C'est aussi la faiblesse des activités collectives qui concourt à isoler les individus face à

des situations de travail toujours plus importantes et contraignantes. Il faut noter que l'intensification du travail peut convenir parfois à un certain « bonheur professionnel » (Gollac & Volkoff, 2006) : « *Il y a de la pression dans mon travail. Alors, pour être honnête, il y a une sorte de pression, mais qui est nécessaire pour moi (...) Moi je le ressens exactement comme un défi (...) Après dans la réalisation, et c'est là où est important le travail d'équipe. Parce qu'on est tous différents, et faut prendre le meilleur de chacun quoi.* » (Cheffe de service, service voirie, bac + 3, 5 ans d'ancienneté).

La question que nous sommes en train de souligner ici correspond certainement aux difficultés éprouvées par les agents qui se justifient par la nécessité de s'adapter à l'organisation du travail et aux évolutions socio-économiques de l'institution. Ces difficultés se traduisent, fréquemment, par un sentiment d'épuisement et de mal-être, lequel est capable de fragiliser de façon plus rapide la santé psychique et physique (Guilho-Bailly, 1998), comme nous le montrerons dans plusieurs verbatim un peu plus loin.

Nous faisons donc le constat des liens entre la question de la santé s'il y a une division au sein de l'entreprise, avec le rapport aux représentations du travail, à la mission et à la réalisation des objectifs de l'équipe municipale. Notamment, les visions du DGS et des agents ne semblent pas être convergentes. D'un côté la direction présente une vision gestionnaire (outils, résultats, contrôle d'indicateurs RH ou de productivité...) qui semble fréquemment éloignée de la situation du travail réel sur le terrain. Par exemple, lors de notre entretien avec le DGS celui-ci nous avait expliqué que durant les dernières années, l'administration avait réussi à supprimer plusieurs postes et qu'il fallait encore supprimer d'autres postes. Aussi, vu sa nécessité d'avoir des indicateurs pour gérer son activité, une démarche de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) était en cours au moment de la recherche, entre 2016-2017. Selon le DGS cela aurait pu permettre de mieux maîtriser le budget consacré aux effectifs dans la période de restriction budgétaire (baisse de la dotation globale de l'État), dans laquelle l'administration était inscrite. D'ailleurs, il avait noté que la satisfaction des usagers était au cœur de ses préoccupations. Aussi, il avait dit être certain que les agents se sentaient bien au travail. Comme exemple des espaces de discussion existant entre les représentants de l'administration et ceux du personnel, il avait cité : les organismes paritaires que sont la commission administrative paritaire (CAP), le comité technique paritaire (CTP) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

D'un autre côté, nous avons fait le constat que certains agents de terrain méconnaissent la vision de la mairie et se limitent à leur travail quotidien. La vision qu'ont ces agents de leur travail est parfois dévalorisée, ils ont le sentiment d'un vide de sens concernant leur travail, qui apparaît dans différentes formes et situations, comme que cela a été déjà montré par la littérature.

Des violences internes et des mises au placard (Ravisy, 2004), conséquences des résultats des élections et du changement des priorités du mandat de la ville, comme déjà noté : « *J'ai été déplacé de mon poste. Cela a été un manque de considération de la mairie par rapport à moi. Alors, c'est parce que le poste où je travaillais, c'est à dire, le poste de responsable du centre information jeunesse, il a été supprimé à la maire. Heu, on m'a proposé le poste de responsable de la reprographie et quand j'ai lu le profil du poste, j'ai dit à la personne qui voulait m'embaucher, : mais ça c'est un poste d'imprimeur professionnel, moi je suis pas*

*imprimeur, je suis rédacteur, enfin je viens de... et là le directeur des ressources humaines, qui est parti maintenant, m'a dit : Monsieur vous prenez ce poste qu'on vous propose, de toute façon le poste de responsable du centre information jeunesse va être supprimé, vous prenez ce poste qu'on vous propose ou sinon on vous placera à n'importe quel poste qui se libérera, correspondant à votre grade. On est bien dans quelque chose qui devient obligé, enfin obligé, j'ai préféré aller-là plutôt que de me retrouver je ne sais pas où. Et après le poste de responsable de la reprographie a été supprimé. Ces postes sont supprimés, car on est dans une administration qui ne, qui ne compte et ne fonctionne qu'en fonction de leurs priorités, des priorités du mandat, de la ville (...). Donc on fait de grands tableaux, des tableaux Excel vous savez. On fait de grands tableaux et puis à partir de ça on fait des calculs et puis on dit, on va supprimer un poste, on va supprimer un autre, on va déplacer une personne, parce que ben sinon le chiffre en bas à droite du tableau il n'est pas celui qu'on veut. » (Chef d'équipe service bibliothèque, 12 ans d'ancienneté)*

Le travail vécu n'en est pas moins d'une rare violence psychologique. Nous proposons l'interprétation selon laquelle la violence verbale et physique de certains agents représente le symptôme d'une violence symbolique. Lorsqu'un agent dit que « cela a été un manque de considération de la mairie par rapport à moi », on comprend que c'est en fait le travail qui est frappé : *« Alors je pense que ce qui explique le manque de reconnaissance au travail, c'est justement la méconnaissance de ce que peut faire, de ce que fait une médiathèque aujourd'hui, de ce qu'on fait déjà et de ce qu'on pourrait faire en plus. Voilà, moi j'ai du mal à faire comprendre aux élus que mon service c'est une sorte de couteau suisse, un outil qui peut euh... »* (Chef d'équipe service bibliothèque, 12 ans d'ancienneté)

Ainsi, la violence subie et vécue conduit à une mise en cause de son identité professionnelle et même de son estime de soi : *« moi j'ai du mal à faire comprendre aux élus que mon service c'est une sorte de couteau suisse, un outil qui peut euh... »* (Chef d'équipe service bibliothèque, 12 ans d'ancienneté). Celle-ci pousse à une révision profonde des références culturelles pour l'agent, de l'image de l'agent et au désinvestissement du cadre bureaucratique de la part de l'institution (*ibid.*) : *« Alors, tout ça m'agace. Je trouve que c'est, que ce n'est pas une bonne manière de gérer, enfin de s'occuper, de prendre en charge le personnel. C'est de la déception que je ressens, oui. »* (Chef d'équipe service bibliothèque, 12 ans d'ancienneté).

L'ambivalence de l'autonomie et la responsabilisation (Gollac & Volkoff, 2000). Surtout dans les couches professionnelles où sont insérés les ouvriers non qualifiés : *« Mon travail consiste à faire toujours les mêmes choses. J'ai de l'autonomie. C'est que, enfin, on est obligé de prendre des décisions parce qu'on ne peut pas, on est tous seuls ici, le soir. Donc euh je suis obligée d'être autonome. Mon travail exige de travailler très fort physiquement. Je suis fatigué parce que, parfois, vu qu'il y a beaucoup d'absent faut aller vite. »* (Agent du service d'entretien bâtiment, 9 ans d'ancienneté)

Ce résultat est convergent avec les conclusions des enquêtes sur les conditions de travail (DARES, 1998, 2005). C'est un type d'autonomie procédurale prescrite et qui est accompagnée par une formalisation croissante des tâches et de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel : *« Quand on n'est pas beaucoup ils nous disent qu'il faudrait faire ça, ça, ça, mais ce n'est pas possible, ils ne veulent pas comprendre. Parfois il faut interrompre ma tâche et alors y revenir*

*plus tard parce que quelquefois quand on fait les bureaux, y'a des bureaux qui sont occupés alors on est obligés d'aller ailleurs.»* (Agent du service d'entretien bâtiment, 9 ans d'ancienneté)

Il s'agit alors d'une responsabilité qui est ressentie comme une façon de devoir se débrouiller tout seul pour faire les arbitrages en situation, accompagnée de la perception d'une indifférence de l'organisation sur les individus (Ughetto, 2003) : *« Le fait d'être relativement indépendant, voire très indépendant. Ce qui peut avoir ses avantages, mais aussi ses inconvénients. C'est-à-dire se sentir à certain moment isolé. Donc il y a deux côtés. Une partie positive, ça donne beaucoup d'autonomie, de liberté, ça c'est un facteur positif. En revanche, par rapport au lien de la collectivité d'une manière générale, on n'est effectivement pas au centre des décisions, pas au centre de l'attention, donc quand à un moment on a besoin par exemple que la collectivité appuie un projet, ou donne une impulsion, on a du mal à avoir ce genre de chose. »* (Chef d'équipe service bibliothèque, 12 ans d'ancienneté)

Ce type d'autonomie est totalement contraire à celle qui est éprouvée par l'agent du service voirie propreté (soulignée avant). Dans celle-ci, les individus connaissent les objectifs à réaliser, ils sont libres de choisir les modes opératoires et ils ne sont pas perturbés par de fortes contraintes ou par le contrôle rigide de la hiérarchie. Ce mode d'intensité sustente l'identité de l'agent et son rapport au travail, comme nous l'avons vu dans la littérature (Cartron, 2003 ; Godechot, 2001).

En outre, les nouvelles conditions de travail imposées par l'administration interdisent parfois la négociation des horaires : *« Si je pouvais, je changerais mes horaires. Alors, je commence à 07h jusqu'à 10h. Alors ici, le matin c'est 07h à 10h et à 10 c'est le théâtre. Et après j'ai un intervalle, une pause. Et après je recommence à 15h. De ce fait, de 15h à 17h je suis à la Halle du Coderc. Après une autre pause. Et après, je recommence à 20h du soir. On n'a pas le choix. Je n'aime pas, surtout l'heure du soir. Trop tard. En fait, nous en voudrait embaucher très tôt le matin pour ne pas être obligés de débaucher à 20h le soir pour ceux qu'ont des familles c'est très compliqué. Mais euh... Euh sur les horaires oui ils ne veulent pas nous écouter pour changer. Et pour le bien-être ce serait bien. Ce serait mieux que de débaucher à 20h c'est tard et il fait nuit. On embauche il fait nuit, on débauche il fait nuit, moralement c'est dur. Pour ceux qu'on des enfants c'est très dur. »* (Agent du service d'entretien bâtiment, 9 ans d'ancienneté)

Le vécu de ce paradoxe entre autonomie et responsabilisation, accompagné de contraintes horaires et de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, tout cela se reflète au niveau du travail vécu. Notamment, celui-ci est perçu à travers un sentiment de dégradation de la santé et d'une perte de sens du travail : *« Parce que là en ce moment je suis tellement fatiguée que j'ai l'impression d'être au bord de la rupture. Euh je ne sais pas, ça me fait un peu peur quand même. J'ai peur de craquer au bout d'un moment. Vraiment. La dernière fois que je suis allé chez médecin, je dirais que s'était en 2014. Mais on ne parle pas de ça. C'est auscultation. Ce n'est pas du psychologique. Pas cet aspect-là de... Ce sont les bobos du corps, mais pas de la tête. Y'a pas de... D'aide psychologique à la mairie. Bah si je ne suis pas bien dans mon travail, chez moi non plus. Et depuis quelque temps c'est ça quoi. Mes horaires de travail prédisent ma vie avec ma famille. Lorsque j'arrive chez moi, je suis déjà fatigué et stressé*

*avec les enfants et il faut encore travailler chez moi. »* (Agent du service d'entretien bâtiment, 9 ans d'ancienneté)

L'absentéisme comme conséquence des contraintes professionnelles. Il est apparu, dans les déclarations, des liens entre absentéisme et difficultés professionnels. Notamment des problèmes professionnels entraînant des arrêts pour cause de santé : *« L'assiduité de mes collègues pourrait être améliorée. Il y a beaucoup d'arrêts maladie... Et puis chez nous en ce moment on est que trois ici. Pour toute la mairie, alors que normalement on est six. Mon état d'esprit en ce moment. Oui les conditions. Très dur. C'est que ça commence à... »* (Agent du service d'entretien bâtiment, 15 ans d'ancienneté)

Nous avons aussi trouvé des réponses affirmatives quant au fait que les problèmes professionnels sont ressentis dans la vie privée, comme par exemple, des difficultés pour s'endormir à cause de préoccupations liées au travail. Ainsi, l'expression *« le travail se mélange énormément dans leur vie privée »* a été dite par un agent qui avait dit aussi se réveiller fréquemment pendant la nuit en pensant au travail. Ces types de situations nous conduisent à penser qu'une amélioration dans le management de ressources pourrait se faire par la prise en compte des risques psychosociaux.

Faire plus avec moins. Il y a lieu de noter que le travail des agents peut être aussi porteur de valeurs et de consolidation de croyances de l'image positive du service public. Cette situation de réalisation a été trouvée surtout chez les chefs de service et les chefs d'équipe. Cela semble démontrer des associations entre un processus de consolidation des croyances et de valeurs organisationnelles par la mairie, de nature à renforcer la notion du service public qui fait référence à la tradition d'une générosité sociale et à un projet de solidarité nationale : *« La partie de ma fonction qui a le plus de sens personnel pour moi c'est le service public. Euh le... oui le service rendu à la population... On ne fait pas que les trottoirs, on peut aider pas mal de personnes »* (Cheffe de service, service voirie, bac + 3, 5 ans d'ancienneté)

La vision du travail de certains agents du service bibliothèque est énormément dévalorisée. Leurs expressions verbales indiquent l'insatisfaction avec les conditions de travail, le manque de reconnaissance et le vécu de violences psychologiques. Lorsque l'on croise les contenus des entretiens de ce service, on fait le constat que tous ceux qui ont été interviewés (chef de service, chef d'équipe et agents) ont fait allusion au manque de reconnaissance du service de la bibliothèque de la part de la direction. La perception de cette situation par les agents agressés fait émerger des ressentis de tristesse, accompagnée du sentiment d'accomplir un travail solitaire et vidé de son sens. Nous interprétons ces ressentis comme des états de souffrance liés à une situation d'abandon, tant en termes de manque de conditions adéquates de travail, qu'en termes de manque de support social et de reconnaissance de la part de la direction. Il faut noter que cette situation est aggravée par un climat de violence et d'intrigue au sein de l'équipe : insulte des collègues, compétition, manque de respect, parmi d'autres comportements qui contribuent à abîmer le collectif de travail.

Ce service en particulier attire notre attention, comme se configurant clairement en un cadre sévère de souffrance éthique-politique (Sawaia, 1999), lequel est le résultat d'une forme d'abandon construit socialement (le manque de support social et matériel) et qui se développe à travers des émotions tristes, après lesquelles l'individu devient passif. En effet, cet abandon représente une forme d'empêchement de réaliser un travail bien fait, dont la conséquence est la

frustration, le ressentiment de n'avoir pas la possibilité de se reconnaître dans son métier (Clot, 2008). Et c'est l'accumulation et l'intrication des aspects d'ordre matériel et psychologique qui génèrent de forts risques psychosociaux, empêchant les acteurs de prévenir les ressources spécialement organisationnelles, avec un impact néfaste sur le bien-être et la santé au travail. Nous voyons ici qu'au-delà de la question individuelle, c'est bien le travail qui est agressé et que l'inhumanité éprouvée se reflète dans l'estime de soi, empêchant le développement de l'identité professionnelle. Alors ce secteur, en plus de manquer d'un management de ressources (ce qui est basique), manque aussi d'un management par la confiance et, donc, d'espaces de discussion qui ne sont pas créés, ni par l'encadrement ni par les pairs. Ce problème de violence est résolu de façon individualisée, par le soin du médecin du travail, accompagné par l'équipe des risques psychosociaux qui est en train de se développer.

Tous ces exemples issus du terrain sont les indicateurs d'une faiblesse des collectifs de travail au sein de l'institution. Et nous notons que le manque d'institutionnalisation des règles de métier (les règles de politesse, les règles de convivialité, etc.) (Caroly, 2010) représente (devient) aussi une sorte de violence institutionnelle, au sens où la fréquence des comportements inhumains les conduit à être vus comme des actes « normaux » ou « acceptables » par le groupe.

L'existence de situations bien distinctes au sein des services de la collectivité est particulièrement notable. Les indicateurs contrastés que nous avons trouvés révèlent en fait des aspects positifs et des aspects négatifs au sein de l'entreprise. Notre attention est attirée par le fait que dans chaque direction il y a certaines unités de travail qui présentent un mode de fonctionnement associé à des réponses de bien-être au travail (voirie propreté, voirie, police municipale) et, d'autre part, d'autres services avec des indicateurs négatifs liés à des réponses de souffrance. Ces situations contrastées à l'intérieur de chaque direction mettent en lumière le fait que les états affectifs de mal-être ou de souffrance ne représentent pas des problèmes rationnels associés directement au métier, mais plutôt qu'il s'agit de problèmes sectoriels qui s'adjoignent à des contraintes qui sont créées de manière générale par l'influence de l'institution et de la culture de l'entreprise sur le mode d'organisation du travail. Et nous sommes convaincus que pour combattre les contraintes de travail il faut avant tout construire un climat de confiance entre les encadrants de tous les niveaux hiérarchiques. Surtout, nous remarquons qu'il est nécessaire que les efforts de renforcement de ce lien commencent avec l'exemple entre le responsable hiérarchique de direction et son équipe de proximité.

Les différentes perceptions retrouvées nous amènent à conclure que le climat paradoxal que nous avons identifié est associé au manque d'un modèle institutionnel de management. L'un des enjeux de l'approche de l'AI et, notamment, de sa situation active (AI+), est de produire une connaissance permettant de comprendre l'impact positif d'une syntonie entre une congruence institutionnelle et une congruence managériale dans le développement du BEPT. Cela passe par la construction d'une culture du collectif de travail par une équipe de management de tous les niveaux hiérarchiques. Or ce que les résultats de la recherche nous révèlent, c'est la prédominance de modèles personnels de management au niveau des unités de services, influençant le mode de fonctionnement des équipes et donc le BEPT de ses composants. Par conséquent, nous avons trouvé des perceptions sur les ressentis de BEPT variant d'un niveau plus positif (voirie propreté, voirie, police municipale), passant d'un niveau

moyen (éducation, état civil) à un pôle jugé plus dégradant (entretien bâtiment, bibliothèque). Ce qui est intéressant, c'est que cette variation semble avoir un rapport avec un management plus participatif et avec un mode de fonctionnement d'équipe plus coopératif, indiquant une tendance à l'utilisation d'un management par la discussion (Detchessahar, 2011), associé à un management par la confiance (Dirks & Ferrin, 2002 ; Neveu, 2004). Les résultats au sein de certains services indiquent les associations entre l'impact de ces modèles de management dans le développement de l'« activité collective » (Caroly, 2010).

### *L'importance de pouvoir réaliser un travail bien fait dans le bien-être*

À partir de notre revue de la littérature sur les rapports entre travail et santé mentale au travail (chapitre un), ainsi que les résultats retrouvés dans nos entretiens avec les agents, nous faisons l'interprétation que ces mots font apparaître les facettes des articulations entre le travail prescrit, le travail réel, le travail réalisé, le travail vécu (Clot, 2008 ; Dujarier, 2006) et le BEPT (Dagenais-Desmarais & Privé, 2013). Et nous faisons le constat suivant : la perception du manque de conditions (de la part de l'organisation du travail) pour réaliser un travail bien fait interfère dans le ressenti de stress. À l'inverse, la perception de possibilités pour bien travailler est associée aux ressentis de bien-être.

Ainsi, nous retrouvons les mots « poste » et « chose » comme faisant référence à un travail vide de sens, dont la cause semble être le manque de conditions d'enrichissement de la tâche : *« J'ai juste envie d'évoluer. Et de faire autre chose, parce que ça fait six ans que je le fais... donc j'aimerais changer de poste, et j'aimerais assumer plus de responsabilités... Enfin avoir de nouvelles connaissances parce qu'au niveau de mon travail c'est un peu saturé en fait. J'aimerais faire un travail avec plus de créativité. Réaliser des projets, ce genre de choses... »* (Agent, service état civil, 6 ans d'ancienneté)

À l'inverse, on retrouve le mot « travailler » comme porteur d'un sens d'action et de liberté. Dans ce cas, le travail vécu est synonyme de bien-être, parce que le travail réel est perçu comme dépassant le travail prescrit. Cela semble être une conséquence du fait que l'agent perçoit que sa hiérarchie lui fait confiance : *« On va dire euh la liberté que j'ai quand même. De pouvoir travailler, comme moi je veux, c'est moi qui m'organise comme je veux. C'est moi qui fais le sens de ma tournée, qui fait mon chantier comme je le sens, donc je suis assez libre. La confiance de mes chefs. »* (Agent, service voirie propreté, 13 ans d'ancienneté)

Nous retrouvons encore le BEPT de l'agent associé au support du management dans les possibilités de développement du métier : *« J'ai un métier qui me permet de faire plein de choses. Diversifié. Eh ben mes conditions de travail c'est qu'aujourd'hui on nous laisse euh... On nous laisse gérer notre vacation... Voyez mon travail il est diversifié. Elle est bien enrichissante. On est autonome. Et la hiérarchie, ici là, nous ne demande pas de comptes. Ne nous dit pas "vous avez fait cinquante PVs" y'a des administrations ça se passe comme ça. Ici non. Notre service il a confiance. La preuve on n'a pas de badgeuse. »* (Agent, service police militaire, 12 ans d'ancienneté)

Il y a lieu de noter que nous faisons encore ici un autre constat : celui de l'introjection par l'agent des incohérences de la politique de la collectivité étudiée. Dans ce cas, l'agent est soumis à des contraintes ambiguës, dont il ne comprend pas l'origine et face auxquelles il reste



impuissant, car il se trouve dans un état de « contradiction psychologique » (Pagès *et al.*, 1998). Ce phénomène se traduit par une conscience « ingénue » qui s'exprime par des sentiments confus.

Plusieurs agents le disaient : « *j'adore mon travail* ». Cependant, ces mêmes agents se sentaient aussi empêchés de bien faire leur vrai travail. Par exemple : « *J'ai envie d'évoluer parce que j'ai un niveau d'étude qui me permettrait... J'aimerais faire un travail avec plus de créativité... parce que ça fait vingt ans que je le fais, et que j'ai fait le tour.* » (Agent, service bibliothèque, bac +2, 20 ans d'ancienneté)

D'autres se sentaient empêchés en fonction « des embêtements » ou « des intrigues », d'une « surveillance montée en système » et « de la bureaucratie » chaque fois plus contraignante. Nous parlons d'« empêchement » dans le sens de Clot (2008), ce qui indique que c'est l'organisation du travail qui parfois est à l'origine de l'intensification du travail ou du manque de ressources organisationnelles pour faire évoluer des agents et leurs compétences professionnelles. En fait, le plus souvent, l'agent démontre une conscience ingénue, dans le sens où il ne se rend compte que de ce qui le touche. Il ne fait donc pas de lien entre les faits concernant la nouvelle politique de la mairie, qu'il peut parfois pourtant évoquer.

Ceci semble être associé au rôle de la dimension institutionnelle du cadre de l'entreprise dans la production de « métacomportements » (Bleger, 1979), c'est-à-dire la production par la mairie de comportements et structures psychiques (Bleger, 1979 ; Kaes, 2003) capables de renforcer encore la consolidation des croyances et des valeurs organisationnelles (Enriquez, 1991, 2003 ; Pagès *et al.*, 1998). Dans ce sens, le mot « gens », tiré de plusieurs expressions de différents agents, apparaît chargé de sentiments ambigus, mais est finalement fortement utilisé pour donner un sens positif au travail vécu. « C'est ce que j'aime dans mon travail, c'est d'avoir le sentiment d'aider, d'être utile euh pour les gens qui viennent nous voir... J'aime bien quand ils repartent satisfaits, qu'ils ont obtenu ce qu'ils voulaient (...) Ce que je n'aime pas euh... Ce n'est pas vraiment que je n'aime pas en fait, c'est que j'ai envie de faire autre chose... Oh ben oui mon travail c'est assez répétitif quand même. » (Agent, service bibliothèque, bac +2, 20 ans d'ancienneté)

Il nous est apparu que le sens donné au travail souligne la consolidation des croyances et des valeurs produites par la mairie, qui sont internalisées avec la collaboration active de l'agent dans sa propre dépendance à l'institution, en approuvant une image du service public qui fait référence à la tradition d'une générosité sociale et à un projet de solidarité nationale largement partagée chez des agents des collectivités locales (Hanique, 2005). Ceci confirme le processus de « bouclage idéologique » (Pagès *et al.*, 1998) dans lequel les individus participent à leur propre assujettissement et dénouent leurs conflits de valeurs en renforçant les idéologies dominantes tout en ayant l'impression d'être libres : « *J'adore mon travail. Je me lève de bon cœur pour aller au travail c'est mon, j'adore les enfants, donc améliorer après heu, les relations avec mes collègues, car c'est vrai parfois c'est un peu tendu, ça nous arrive que bon, on n'a pas la même conception du travail. C'est améliorer la conception du travail. On est libre. Ben, après une journée d'école, avec les enfants autour de nous, en train de nous baisser et tout (...)* Quand le soir, il faut qu'on fasse le ménage. Là, c'est assez dur, on est toute là à dire que c'est dur, le soir. Ça fait partie du métier (...) Ah ben, moi à chaque fois que j'en parle à des personnes extérieures, elles ne comprennent pas. Elles me disent : « mais pourquoi vous faites

ça ? » *Le rendu, c'est qu'on ne peut pas faire autrement. Ils ne se justifient pas. Ils ne peuvent pas faire autrement. Je pense que pour eux, ils ne se justifient pas parce que c'est une question de finance. Ça coûtera plus cher de prendre des personnes qui viendraient travailler le soir, je ne sais pas. Voilà c'est peut-être un calcul à faire. C'est peut-être un calcul à faire que de justement voilà. Le soir, on a toutes plus ou moins mal au dos, on a toutes des problèmes, voilà c'est quand même un métier physique, on est toujours baissé. Mais, je ne sais pas, on est toutes... Ben, moi quand je suis arrivée c'était comme ça, c'était ben heu Je pense oui, je vous dis, ça a toujours été comme ça, on ne s'est jamais interrogé, de savoir si vraiment c'était quelque chose qui était dans les normes. C'est un facteur de mal-être pour toutes mes collègues. Quand on parle on en est toutes là à dire que le soir quand on arrive à 16h 30 on est fatiguée, et il nous reste encore une heure pour nettoyer les locaux. Ah, mais c'est le métier. De plus, c'est vrai que psychologiquement il faut quand même parfois être fort quelque part, car on dit et on entend des choses quelques fois qui sont dur (...) Moi ce qui me tiens à cœur c'est de faire le mieux possible mon métier, voilà. Pour le bien-être des enfants, que ça se passe bien, c'est important. Vous allez rire, de l'amour, parce que moi avec les enfants c'est ça c'est cette relation. Tout faire pour qu'ils soient bien, heureux quand ils viennent. Oui, l'autonomie, ça j'en ai une ça oui, heu, une prise de responsabilité c'est un peu de l'autonomie ça. Heu, qu'est-ce qu'il y a d'autres, le bonheur d'aller travailler. L'envie, l'envie d'aller travailler, et les relations avec les enfants et les parents. La partie de mon travail qui a le plus de sens pour moi, c'est d'être avec les enfants, aider les enfants. »*

Il nous semble que la production par la mairie de croyances et de valeurs se développe à travers des expressions comme : « *le changement est en cours* », « *le changement est accompagné par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permettra de mieux maîtriser le budget consacré aux effectifs en cette période de restriction budgétaire* », « *les suppressions de postes se font à cause de la baisse de la dotation globale de l'État* », « *ce sont des projets et des hommes* ». Nous avons retrouvé ces expressions pendant notre entretien avec le DGS et elles sont citées également dans le journal interne de la mairie, et ont aussi été retrouvées dans le discours d'un élu et de certains chefs de service qui ont été interrogés. Ce type d'expressions consolide les paradoxes organisationnels en maintenant des ambiguïtés au niveau intrapsychique, en lui évitant de se muer en un conflit externe. Ce qui est donc frappant dans l'analyse des verbatim c'est le caractère ambigu et nuancé du discours des agents : « *Je ne suis pas hyper satisfaite, mais je n'en suis pas non plus insatisfaite. C'est-à-dire que je pense qu'il faut relativiser, je ne travaille pas à l'usine (...) Pff ben euh... Je ne suis pas malheureuse dans mon travail, mais j'aimerais venir travailler avec plus d'enthousiasme. Ouais. Parfois, pas tout le temps, mais...* » (Agent, service état civil, 6 ans d'ancienneté)

Cependant, même si les agents de la fonction publique se sentent privilégiés et protégés par la sécurité de l'emploi, ce que nos résultats montrent c'est que leur situation de travail peut se rapprocher de celle des salariés du privé ; plusieurs autres travaux le montrent également (Benach *et al.*, 2002 ; Davezies, 1999 ; Huez, 1994, 1998 ; Mallet *et al.*, 2005 ; Platt *et al.*, 1999).

La même logique de l'analyse « nuage de mots » de l'IRAMUTEQ concernant les agents peut être appliquée aux cadres : la présupposition selon laquelle les conditions de travail pour réaliser un travail bien fait interfèrent dans la perception des faits et du bien-être.

Cette analyse présente les mots « *aller* », « *service* », « *travailler* » et « *passer* » comme étant ceux ayant la fréquence la plus importante dans le Corpus A concernant les cadres. Ces résultats sont semblables à ceux des agents, avec notamment en commun les mots « *aller* » et « *travailler* ». Le mot « *service* » apparaît également comme conciliant toutes les facettes du travail des cadres avec la culture de l'entreprise et avec l'organisation du travail.

Les segments les plus représentatifs des cadres tendent à montrer qu'ils subissent des violences internes causées parfois à la suite d'élections et de changements de politique, comme cela a été déjà indiqué par la littérature (Ravisy, 2004). Notre interprétation est donc que les rationalités administratives de l'entreprise publique peuvent se heurter aux idéologies politiques et abîmer le bien-être des cadres, surtout ceux qui sont chefs d'équipe.

Ce que nous trouvons dans ce segment de texte : « *c'est qu'à un moment donné quand on change de politique ben à un moment donné y a un impact sur le personnel.* » Ainsi, des changements institutionnels découlant des changements de politique se traduisent par des soucis au niveau du travail prescrit et du travail réel chez certains cadres, dont l'impact de ces changements sur leur bien-être dépend du sens que chacun donne à ce qui lui arrive (travail vécu) : « *alors ou soit vous avez la pédagogie ça se passe bien* » ; « *ce qui n'est pas le cas de beaucoup de mes collègues, on est confronté nous à des situations pas toujours faciles.* »

Nous faisons le constat que, parfois, le travail des cadres qui sont chef d'équipe peut devenir insignifiant, du point de vue des intérêts des missions de la nouvelle politique. Il peut arriver que les changements de politique aient pour conséquence des transformations radicales, comme par exemple la suppression de postes de travail. Telle situation se traduit par un sentiment de rabaissement qui s'exprime par des émotions de colère et des états affectifs de détresse psychologique chez ces agents. Encore selon un autre segment : « *vous essayez d'expliquer la situation vous les accompagnez dans leur détresse parce que ces gens-là ils ont une colère et la colère ils la retournent ils auraient pu la retourner vers l'hôpital.* »

L'illustration de cette interprétation peut être renforcée à travers : « *on embauche il fait nuit, on débauche il fait nuit moralement c'est dur pour ceux qu'on des enfants, c'est très dur ah non il n'y a rien.* »

Du point de vue de la politique, il s'agit de restructurations des services pour faire avancer les nouvelles règles du jeu de la politique. Cependant, du point de vue de l'humain, ces nouvelles règles sont perçues comme pénibles : « *de faire attention de mettre des arrondis après donc ça c'était le côté euh règles et après y a le côté humain dans la ville dans la collectivité* ». Par conséquent, pour certains chefs d'équipe, leur métier devient vide de reconnaissance : « *ce n'est pas quelque chose dans lequel le maire va s'investir ce n'est pas très porteur donc du coup on est dans la collectivité, mais on est un service à part* » ; « *vous savez tout ce qui est vaccin tout ça on nous dit de nous débrouiller je trouve que de ce côté-là on nous oublie.* »

Dans une analyse de similarité composé par le mot « *service* », celle-ci se positionne comme une communauté centrale, reliant d'autres communautés, « *partie* », « *exemple* » et « *essayer* », laquelle se lie à « *humain* » « *chef* », « *responsable* » et « *travailler* ». Nous comprenons que ces différentes liaisons établies avec la communauté « *service* » comportent un sens de l'impact des pratiques de management sur la confiance des agents envers les cadres

et donc sur un climat de bien-être au sein de l'équipe. Telle interprétation est soutenue par les segments de texte de la classe 2 (Tableau 22) ci-dessous.

D'abord, on peut percevoir l'impact du manque de respect envers l'expertise de l'encadrement (principe de subsidiarité) de la part de la direction sur le mal-être de ceux qui l'éprouvent : *« il délègue des pouvoirs il délègue des missions à des adjoints donc c'est règlementé ça aussi si vous voulez, l'élu n'intervient pas, je ne dois pas directement intervenir sur le fonctionnaire. »*

Ensuite, on retrouve l'influence des rapports sociaux avec la hiérarchie sur la motivation d'équipe : *« Bon là c'est vrai qu'il y avait un problème relationnel fort avec le chef d'équipe puis bon les personnes étaient démotivées sur leur mission. »*

Aussi, survient la question de l'exercice de la fonction de cadre par l'indication politique et non par la reconnaissance de mérite dans les rapports sociaux au sein de l'équipe : *« quand la responsable n'est pas là et là c'est un autre problème parce que je suis devenue euh adjoint il y a trois quatre ans et ça n'a pas été apprécié du tout ». D'ailleurs, « et ce n'est pas moi qui c'est moi qui donne les dossiers c'est moi qui fais transiter, mais je n'assiste pas à la réunion ». Finalement, « voilà, il fait toutes ces missions dans un cadre donné, mais il n'a pas de libertés, la seule liberté qu'il a un petit peu ce n'est pas rapport au cimetière. »*

Ces discours semblent indiquer des associations entre les processus de restructuration de l'organisation du travail à la mairie et l'émergence de situations de perte de bénéfiques, d'empêchements de réalisation d'activité et l'apparition de symptômes de maladie psychique : *« j'espère qu'il va pas la perdre parce que bon c'est un garçon donc forcément » ; « je ne suis pas quelqu'un qui s'arrête comme ça, mais là le médecin m'a arrêté pour un mois en dépression, mais j'étais à la limite du burnout » ; « alors euh aujourd'hui je vais dire on est en pleine restructuration avec notre nouveau chef qu'on a eu il y a quatre mois donc s'est-il est en train de changer les choses. »*

Finalement, rappelant l'analyse proposée par la « nuage de mots » de l'IRAMUTEQ concernant les cadres, ainsi que le mot « service », le mot « passer » représente une autre communauté de plus grande fréquence. Selon nos entretiens, elle apparaît comme portant l'idée que la responsabilité des cadres consiste à donner un cadre de travail logique pour l'équipe, afin d'assurer un certain ordre et donc le bien-être. Il est intéressant d'illustrer avec ce verbatim que la construction de sens par les cadres passe par leur réalisation d'un travail bien fait : *« Du reste, dans tout ce que je fais, la partie de mon travail qui a le plus de sens pour moi, c'est de travailler dans la logique, c'est-à-dire qu'on va commencer déjà par mettre en route les machines euh, c'est-à-dire y'a un ordre. On dégrossit, on dégrossit et après on finit. C'est la logique, on c'est-à-dire on euh, il faut faire passer les choses comme elles doivent se passer. »* (Cheffe d'équipe, service voirie propreté, BEP, 30 ans d'ancienneté)

Ainsi, nous trouvons des segments de texte qui expliquent l'impact de la culture sur le bien-être à travers la médiation de l'organisation du travail.

Dans ce sens, nous retrouvons dans les segments de texte de cette classe 4 (Tableau 16) des façons d'interpréter le travail vécu par des agents qui coïncident avec les indicateurs de BEPT (ajustement interpersonnel au travail, épanouissement dans le travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail)

décrits par Dagenais-Desmarais & Privé (2013). Par exemple, nous retrouvons ces indicateurs dans les verbatim suivants :

(1) Épanouissement : « *j'adore mon travail* ».

(2) Volonté d'engagement : « *enfin avoir de nouvelles connaissances parce qu'au niveau de mon travail c'est un peu saturé en fait malheureusement dans mon travail je ne dois pas faire preuve de créativité on ben oui c'est assez répétitif quand même* ».

(3) Sentiment de compétence : « *et la distribution du travail c'est la même n'y a pas de différences alors ben vous avez alors tout à fait vous avez des personnes quand elles ne sont pas titulaires elles sont extraordinaires* ».

(4) Adéquation interpersonnelle : « *je me lève de bon cœur pour aller au travail c'est mon j'adore les enfants donc améliorer après heu les relations avec mes collègues, car c'est vrai parfois c'est un peu tendu* ».

(5) Reconnaissance : « *d'ailleurs quand elles ont appris qu'on faisait le ménage le soir elles n'ont pas compris parce qu'elles ne font pas ça ne rentre pas ça ne rentre pas dans leur cadre de travail* ».

Nous interprétons cela comme un indice que le BEPT au travail est directement associé à l'amélioration des conditions de travail, comme nous l'avons vu dans la littérature, au chapitre un. De fait, le lien existant entre l'entrée « sentir » et le mot « confiance » nous amène à approfondir notre interprétation. Notamment avec la compréhension que le BEPT est directement associé au sentiment de confiance vécu au sein de l'équipe, comme nous l'avons vu dans la littérature.

L'analyse des résultats du Corpus A (concernant les agents et concernant les cadres) nous a permis de comprendre l'influence de la culture de l'entreprise sur les articulations entre les différentes « facettes du travail » (Clot, 2008, Dujarier, 2006) avec le BEPT (Dagenais-Desmarais & Privé, 2013).

L'analyse « nuage de mots » du Corpus A donnée par l'IRAMUTEQ, tirée des réponses des agents et des cadres, montre que le mot « travail » a été l'entrée qui est apparue avec la plus grande fréquence dans ce corpus concernant les agents et celui concernant les cadres. Cette analyse de résultats et l'interprétation de nos entretiens nous permettent de faire le constat d'un climat de contradictions organisationnelles générateur du décalage entre les différents aspects du travail et donc capable d'expliquer les causes des différentes manifestations de mal-être au travail (stress, souffrance, absentéisme, épuisement professionnel et violences au travail). D'autre part, les facteurs du management par la discussion, la confiance et la coopération au sein de l'équipe, ainsi que l'engagement de l'agent, sont tous des facteurs qui semblent avoir un effet particulièrement important pour atténuer les paradoxes organisationnels et contribuer à la construction du BEPT. En ressort l'idée qui suit.

Lorsque les valeurs humaines portées par une entreprise correspondent à l'utilisation d'artefacts d'une culture du collectif de travail, ce type de culture renforce le management par la discussion. Celui-ci coopère à l'articulation entre le travail prescrit et le travail réel. Par conséquent, le travail réalisé par l'agent peut apporter des éléments de bien-être : ajustement interpersonnel au travail, épanouissement dans le travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail. Ces indicateurs de bien-être font référence au travail vécu, qui désigne non seulement la façon positive dont l'agent (de tous

les niveaux hiérarchiques) éprouve et interprète son travail, mais aussi compris l'équilibre vécu entre la vie professionnelle et la vie privée.

Toutes ces analyses, discussions et synthèses qui en ressortent nous mènent à confirmer notre compréhension de la santé au travail comme un phénomène socio-culturel, tel que nous l'avons pris en compte dans notre étude théorique. En effet, ils indiquent dans l'ensemble que les rapports entre les paradoxes organisationnels et le mal-être peuvent être expliqués par le manque de partage du paradigme du travail bien fait au sein de la culture de l'entreprise. L'intérêt des dirigeants pour l'accomplissement de leurs missions est remarquable, mais sans tenir dûment compte de l'importance de la discussion sur le travail dans la réalisation de ces missions. Cette interprétation est cohérente avec des indications de la littérature sur les causes de l'augmentation des contradictions dans les entreprises contemporaines (Carpentier-Roy, 1998 ; Eisenhardt, 2000 ; Gollac & Volkoff, 2000 ; Lorient, 2005 ; Magaud & Sugita, 1993) sur le caractère du collectif (Caroly, 2010) et du management (Detchessahar, 1997).

Enfin, en prenant le 1 comme référence d'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle de l'entreprise, nous pensons qu'il y a une tendance au développement d'une affectivité institutionnelle intermédiaire en cours, parce que l'analyse des résultats de ce bloc indique, dans l'ensemble, l'existence d'un déséquilibre entre l'efficacité organisationnelle et le bien-être des agents. Dans ce sens, les facteurs qui aggravent le mal-être des agents sont issus de plusieurs paradoxes portés par un cadre économique que nous croyons être en train de se développer et qui est responsable du changement d'une vision des agents comme ressources humaines vers celle de capital intellectuel (travailleurs de la connaissance).

L'enquête que nous avons menée auprès de l'ensemble des agents de cette institution nous a conduits à dresser le tableau d'une situation globale d'une affectivité institutionnelle relative, c'est-à-dire que dans certains services nous avons trouvé des processus concernant une affectivité institutionnelle active et, au contraire, dans d'autres services des particularités processuelles d'une affectivité institutionnelle passive. Il nous est apparu aussi que cette situation intermédiaire de l'affectivité institutionnelle révèle l'existence d'un processus de changement institutionnel en cours, dont la conséquence est un mode de fonctionnement de l'entreprise vers les références d'un « cadre institutionnel économique ». Il nous semble que ce processus de transition renforce le développement d'un climat paradoxal dans l'entreprise, générateur de mal-être, confirmant plusieurs travaux cités dans la littérature sur une dégradation des conditions de travail ressentie par les individus et qui est associée aux évolutions organisationnelles et à ces paradoxes (Carpentier-Roy, 1998 ; Eisenhardt, 2000 ; Magaud & Sugita, 1993).

Il nous est apparu que l'impact de ce climat sur le bien-être des individus est plus accentué dans les services dont le modèle de management du chef de service est moins participatif. D'une part, au cours de nos entretiens compréhensifs avec des représentants de cadres de tous les niveaux hiérarchiques et avec des agents appartenant à ces équipes, il nous a été rapporté différentes situations de travail dégradantes, des niveaux de violence et des comportements d'individualisme au sein de certains services, comme par exemple en bibliothèque municipale ou pour l'entretien de bâtiment. D'autre part, il nous a été rapporté des situations adéquates de travail, accompagnées d'un climat de coopération et de confiance dans d'autres services, comme par exemple en voirie, en service de propreté et dans la police

municipale. Une situation médiane a été retrouvée au sein des services de l'état civil, de la citoyenneté et de l'éducation.

Globalement, ce climat de paradoxes au sein de la collectivité étudiée semble contribuer à un mode de fonctionnement de l'organisation du travail soumise à des situations comprenant de multiples contraintes, exerçant donc une influence sur des ressentis de mal-être qui ont été rencontrés sous ces différentes manifestations : stress, souffrance, absentéisme, épuisement professionnel et violences au travail. Comme dans la littérature nous avons retrouvés, dans les résultats du Bloc B, des évidences qui nous amènent à comprendre que les évolutions en cours dans les secteurs publics sont porteuses de nombreuses transformations au sein de l'organisation du travail de la collectivité étudiée, obligeant ses agents à s'adapter aux nouvelles conditions prescrites par le changement de leur activité. Ils sont presque forcés, avec des difficultés, à abandonner certaines valeurs et références qui fondent leur travail quotidien et à y modifier des prescriptions « exogènes » parfois critiquées (Hanique, 2005).

D'autre part, nous faisons constat que ce qui semble expliquer l'apparition des perceptions partagées de bien-être au sein de certains services, c'est un style personnel de management plus participatif, dont la confiance envers les agents joue un rôle fondamental sur le mode de fonctionnement plus coopératif de l'équipe. Il ressort de ce constat que l'activité de management de proximité et les rapports sociaux de confiance au sein des équipes semblent jouer un rôle important pour diminuer l'impact des paradoxes organisationnels sur la vie des individus, comme nous l'avons vu dans les travaux de Detchessahar (1997). Ceci confirme la pensée de Schein (2009) du rôle des cadres, y compris du management de proximité, dans « la construction, insertion et évolution de la culture » (*ibid.* p. 210). En particulier, cela renforce notre idée du rôle de l'encadrement de proximité dans la construction d'une culture du collectif de travail, ainsi que l'influence de ce type de culture dans la construction d'un climat bénéfique.

Notre interprétation d'une telle situation, c'est que face aux turbulences de l'évolution du travail en cours dans la période actuelle de « changement d'époque » (Castel, 1996), l'entreprise du secteur public est soumise à de profonds paradoxes en raison de la confrontation dialectique d'intérêts contradictoires associés aux différentes logiques de l'administration de l'entreprise publique afin d'être compétitifs pour prévaloir dans la nouvelle ère de la mondialisation. Dans ce sens, nous observons dans la collectivité de notre recherche un déplacement du mode de fonctionnement basé sur des logiques industrielles vers les logiques du service public qui se traduit par un processus de changement en cours d'un cadre institutionnel mécanique vers un cadre économique. Ainsi, de façon similaire au secteur privé, chaque service qui compose l'entreprise publique connaît des difficultés attribuables aux nouvelles formes d'organisation du travail et à la nature de l'activité (Edey Gamassou, 2007). Cet état de choses confirme les travaux de Crozet et Desmarais (2005) sur un « nouveau management public » comme résultant de changements institutionnels et que, selon notre approche de l'affectivité institutionnelle, ce management privilégie une vision du monde économique et la conception de l'homme comme capital humain et intellectuel et donc un paradigme du travail qui privilégie davantage le « travail mort ».

Selon les terrains considérés, les résultats montrent des différences notables :

1) D'une part, tendances d'une affectivité institutionnelle « **passive** » dynamisée par une situation de confrontation dialectique entre les références d'un « cadre institutionnel mécanique » (culture hiérarchique) » et un « cadre institutionnel économique » (culture rationnelle) » dans une collectivité locale : un cas de bien-être ou de mal-être par service, lié à des modèles personnels de management :

- La réalité organisationnelle, institutionnelle et la santé : La « solidarité », valeur fondatrice de l'entreprise et pierre angulaire de l'activité collective et du pouvoir d'agir, semble menacée par «l'isolement social» engendré par les exigences d'un travail d'excellence, porté par des valeurs de «compétence» et d'«excellence» fortement partagées par les dirigeants et managers.
- Les acteurs de la santé : Difficultés d'identifier le risque du travail empêché, liées à une vision du rôle du manager charismatique dans la santé, à la méfiance des problèmes de santé et à la mise en œuvre de procédures hygiénistes de prévention.
- Problèmes de santé : Un niveau d'épuisement professionnel très élevé et un climat de violence pathogénique par service, liés à des difficultés professionnelles, au manque de support social, à un management déficient, ainsi qu'au manque de cohérence managériale en rapport l'utilisation d'espaces de discussion.

2) D'autre part, tendances d'une affectivité institutionnelle « **active** » dans une entreprise privée : un cas où il fait plutôt bien-être malgré une situation de confrontation dialectique entre les références d'un « cadre institutionnel économique » (culture rationnelle) et un « cadre institutionnel complexe » (culture de l'activité collective) :

- La réalité organisationnelle, institutionnelle et la santé : « La confiance », valeur fortement partagée dans l'entreprise, est la pierre angulaire l'activité collective et du pouvoir d'agir semble se concrétiser par l'engagement des acteurs dans des «espaces de discussion», malgré les exigences de haut niveau de performance et d'excellence, l'organisation s'appuie sur un management de qualité (ISO 9002).
- Acteurs de la santé : Tendance d'identification de risque du travail empêché, lié à un management privilégiant les espaces de discussion à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et combiné à une qualité des relations humaines, source de coopération et de support social mutuel. Il y a lieu de noter qu'on constate une certaine dérive de ces espaces de discussion, qui deviennent un vrai dispositif de gestion de la qualité, par manque de réélaboration de règles et principalement par défaut d'articulation avec l'activité réelle.



- Problèmes de la santé : Certains cas d'épuisement professionnel et quelques cas de burnout, liés à certaines spécificités managériales et organisationnelles d'une entreprise plutôt paradoxale car on y ressent un bien-être psychologique au travail, malgré une dynamique entrepreneuriale très exigeante

## Chapitre 10 -

# Vers un management de la santé au travail par la prise en compte de l'affectivité institutionnelle

Ce chapitre a pour finalité de présenter les fondements, sous forme de propositions, du management de la santé axé sur l'affectivité institutionnelle, en discutant et en articulant les résultats de notre recherche qualitative et quantitative.

L'enjeu est de répondre à notre question de recherche : **comment l'affectivité institutionnelle joue-t-elle un rôle dans la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail ?**

La recherche qui a été menée pour y répondre nous a conduits à structurer ce chapitre autour d'une proposition qui regroupe, d'une part, les résultats menés sur un type de culture organisationnelle retenant la combinaison performance et bien-être au travail. Notamment, une culture du collectif de travail (1). D'autre part, sur les modes de management sachant allier performance et bien-être, à travers la construction, l'insertion et l'évolution de ce type de culture (2). Le croisement de ces résultats a signifié l'identification des propriétés d'un cadre d'entreprise capable de faire émerger et évoluer une affectivité institutionnelle active, à savoir, un cadre éthique-politique (3).

Notre projet de recherche visait à la compréhension de la santé psychique au travail comme un phénomène socio-culturel. Pour cela, nous avons utilisé plusieurs perspectives théoriques (cf. partie 1) : la théorie de la santé mentale au travail, par le regard de plusieurs auteurs (Askenazy, 2006 ; Askenazy *et al.*, 2005 ; Caroly, 2010 ; Clot, 2008 ; Dejours, 2000 ; Enriquez, 1991 ; Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Levet, 2013 ; Sauter *et al.*, 1990 ; Siegrist, 1996). La théorie de la culture organisationnelle (Quinn & Rohrbaugh, 1983 ; Enriquez, 1992 ; Sainsaulieu, 1997). La théorie de la sociologie du travail (Friedber & Crozier, 1977 ; Reynaud, 1988). La théorie de l'affectivité (Spinoza, 1989b ; Vygotsky, 1928/2014 ; Clot, 2008 ; Sawaia, 2002). La théorie du management (Dejours, 2000 ; Neveu, 2004 ; Schein, 2010 ; Detchessahar, 1997, 2007b ; Gaulejac, 2005). Pour l'étude qualitative, nous avons mobilisé deux terrains français (public et privé) centrés sur notre problématique. Pour l'étude quantitative, différentes entreprises publiques (Brésil) et privées (France) ont participé.

La finalité de ce chapitre conclusif est donc de proposer un modèle de management de la santé axé sur l'approche de l'affectivité institutionnelle, en soutenant la stratégie de développement d'un cadre éthique-politique (section 1). C'est un processus qui lie le rôle d'une culture du collectif de travail au modèle institutionnel de management du travail bien fait dans la réussite à conjuguer performance et bien-être au travail. D'ailleurs, l'objet du présent chapitre consiste

à présenter quelques outils de gestion capables de faire avancer la mise en œuvre de ce management (section 2).

## **10.1. Proposition d'un modèle de management de la santé au travail par la gestion de l'affectivité institutionnelle**

Le modèle de management que nous proposons dans ce chapitre cherche soutenir la conjugaison entre efficience organisationnelle et bien-être au travail, par la gestion de l'affectivité institutionnelle. En effet, la prise en compte de cette approche par l'encadrement implique un changement institutionnel et passe par l'utilisation de concepts essentiels de développement organisationnel et managérial, dont les sens doivent être construits, validés et partagés avec la communauté des acteurs sociaux de la santé (interne et externe à l'entreprise). Certains de ces concepts ont été montrés (partie théorique de cette thèse) comme référence pour les managers engagés dans la prévention, qui doivent reconstruire collectivement ses significations, au sein d'espaces de discussion, avec l'ensemble des professionnels, y compris les directeurs et actionnaires de l'entreprise.

### **Éléments évolutifs et conceptuels du cadre éthique-politique : vers une méthodologie du changement institutionnel par l'affectivité institutionnelle**

L'exploration qualitative et quantitative de l'enquête « Affectivité institutionnelle – culture et santé » offre une nouvelle évidence du problème posé depuis la première recherche au niveau du Master 2. Notre proposition théorique/méthodologique, relative aux rapports entre culture organisationnelle et santé mentale au travail, ressort alors des rapports entre théorie et réalité des entreprises. Ainsi, pour mieux l'expliquer, nous reprenons la littérature, en la croisant avec les découvertes apportées par notre recherche de terrain. En effet, les résultats de notre étude de thèse font avancer l'explication des mouvements culturels de construction des rapports culture-santé initiée au Master 2. Par conséquent, nous pouvons voir les transformations et l'enrichissement des dimensions de l'affectivité institutionnelle depuis l'investigation du Master 2 jusqu'à la présente recherche doctorale.

Tout d'abord, il faut rappeler que la compréhension de ce qu'est l'affectivité institutionnelle ne doit pas être réduite à une simple définition. Il est plus pertinent de la définir de manière multidimensionnelle, c'est-à-dire en reliant ses éléments : culture du collectif de travail et modèle institutionnel de management du travail bien fait. L'ensemble des caractéristiques de chaque élément et la nature des rapports entretenus entre eux forment un **paramètre** (cadre éthique-politique) pour diagnostiquer le mode de fonctionnement d'une entreprise par rapport au niveau d'équilibre entre performance et bien-être, révélant ainsi la situation de l'affectivité institutionnelle (active, relative ou passive). L'identification de la situation de cette dimension passe par l'analyse du cadre institutionnel prédominant dans l'entreprise (mécanique, économique ou éthique-politique).

D'ailleurs, nous remarquons que la dimension appelée dans la recherche du Master 2 *puissance affective culturelle* (PAC) est associée, dans la présente thèse, à la capacité de l'entreprise de développer une *culture du collectif de travail* (CCT). Notamment, cette dimension renforce les liens entre institution, culture organisationnelle et rapport de l'entreprise avec la santé (niveau **macro** organisationnel). Dans ce sens, l'utilisation d'une CCT doit être jointe à un fort engagement des dirigeants d'entreprise avec les obligations de sécurité et de prévention, normalement dictées par différents cadres institutionnels (règles législatives, etc.).

Puis, la dimension appelée, dans la recherche du Master 2, *puissance affective groupale* (PAG) est désormais associée, dans la présente thèse, à la capacité d'une équipe de managers de créer un *modèle institutionnel de management du travail bien fait* (MIM/tbf). Notamment, cette dimension renforce les liens entre activité de management, activité collective et pouvoir d'agir (niveau **méso** organisationnel). Dans ce sens, le résultat équilibré entre performance et bien-être au sein des collectifs de travail doit être associé au rôle des cadres (de tous les niveaux hiérarchiques) dans l'institutionnalisation d'espaces de discussion, ainsi qu'au rôle d'instituants des communautés professionnelles dans le changement.

Les résultats de nos enquêtes sur l'affectivité institutionnelle ont indiqué la participation des individus dans leurs rapports individuels avec la santé au travail. Cependant, la dimension individuelle appelée, dans la recherche du Master 2, *puissance affective individuelle* (PAI) n'a été pas analysée dans notre thèse. Il y a lieu de noter que nous reconnaissons l'importance des questions portées par le niveau **micro** organisationnel dans l'étude de la prévention. Si nous n'avons pas investigué cette dimension c'est, d'abord, pour une raison d'espace (le manuscrit est déjà bien large et complexe). Puis parce qu'il y a déjà beaucoup de recherches dans la littérature qui traitent de ce sujet. En vérité, cela se justifie surtout par notre intérêt pour l'étude des liens entre affectivité, culture organisationnelle et santé au travail, où nous avons compris que l'activité collective fait partie de l'activité individuelle (Caroly, 2010). Dans cette perspective, il nous est apparu que pour chercher des solutions de construction de la combinaison entre performance et bien-être, il est essentiel de centrer notre regard sur le rôle d'une culture du collectif de travail dans la santé. Ce qui est particulièrement important dans notre thèse c'est donc de conclure que le développement d'une entreprise bénéfique passe par la reconnaissance de la valeur de l'affectivité dans la réalisation du travail bien fait. Véritablement, cela implique la création et le maintien des rapports sociaux à l'intérieur desquels les individus s'affectent mutuellement d'une façon positive.

La nouvelle configuration de l'affectivité institutionnelle qui ressort de la présente thèse (Figure X) a pour finalité d'approfondir le questionnement sur la manière de développer une entreprise bénéfique. Dans ce sens, la « performance » signifie le produit final généré par les efforts du système organisationnel pour développer un travail « bien fait » (Clot, 2008). Par conséquent, la performance se traduit d'une part par des garanties et des avantages pour l'entreprise sous forme d'efficacité organisationnelle et de crédibilité institutionnelle. D'autre part, elle signifie des garanties et des avantages pour les travailleurs sous la forme de développement de compétences, sécurité et bien-être.

En d'autres termes, cette nouvelle configuration produit une compréhension sur les facteurs critiques pouvant influencer l'émergence d'une affectivité institutionnelle active dans l'entreprise. En ce sens, l'entreprise, son équipe de management et le personnel opérationnel

doivent tous être capables de réaliser un cheminement vers la construction d'un cadre éthique-politique.

### 10.1.1. Chaîne d'hypothèses du « cercle critique » de la gestion de l'affectivité institutionnelle

Conformément aux terrains de notre étude, toute entreprise vit une situation d'affectivité institutionnelle qui est définie par le rapport que l'entreprise entretient avec la santé. En ce sens, la situation d'une affectivité institutionnelle active (AI+) a été liée à un rapport satisfaisant, associé à un mode de fonctionnement d'entreprise se penchant vers la configuration d'un cadre éthique-politique. Les limites en relation à ce rapport sont liées à une situation passive (AI-) ou relative (+/-) de l'affectivité institutionnelle qui est apparue associée à la prédominance des caractéristiques des cadres mécanique ou économique.

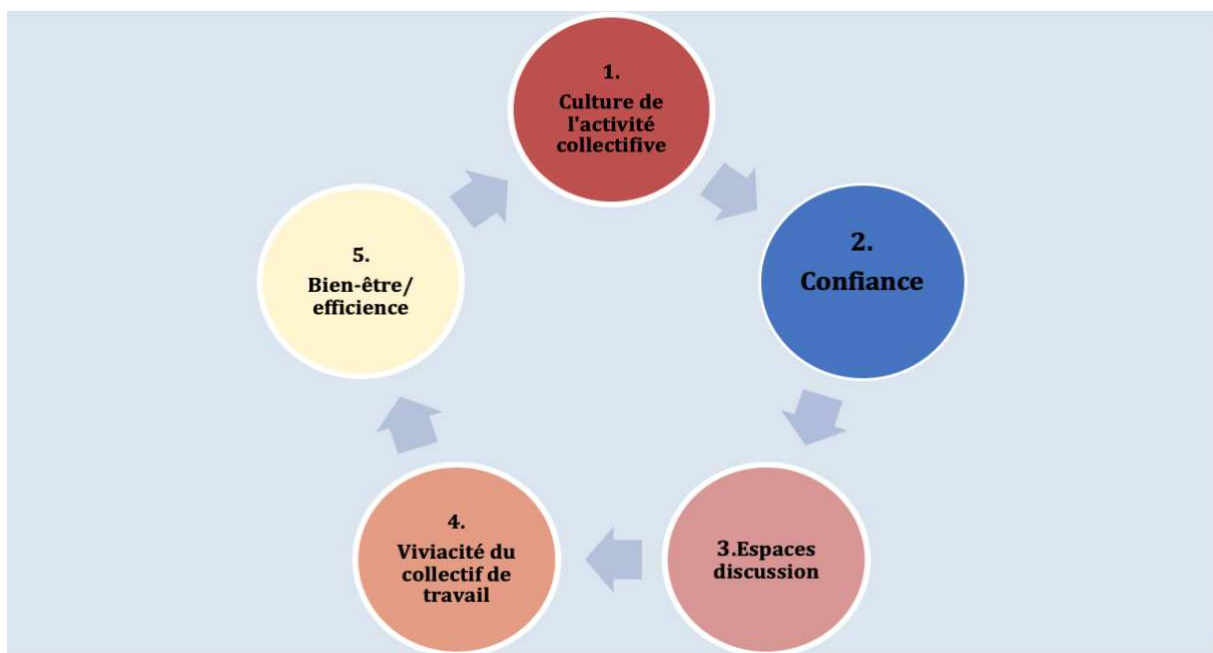
Avant tout, nous avons convenu d'appeler « cadre institutionnel » l'ensemble d'instances qui composent une entreprise et qui caractérisent donc son mode de fonctionnement (chapitre quatre) : institutionnelle, organisationnelle, managériale, collective, individuelle et éthique-affective. Puis, nous avons défini trois types de cadres institutionnels pour expliquer le mode de fonctionnement prédominant d'une entreprise : mécanique, économique et éthique-politique. En outre, nous avons décidé que l'analyse de la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise passe par l'étude de l'impact du cadre institutionnel qu'elle utilise sur le résultat de la liaison entre performance et bien-être au travail.

Toutes ces raisons renforcent notre pensée que la construction d'un cadre éthique-politique est impossible sans un changement profond dans les « règles du jeu » en vigueur dans une entreprise. En effet, « tout changement institutionnel est un changement transformationnel, qui implique en un changement dans l'ordre des choses (Mato *et al.*, 2001). Dans ce sens, l'institutionnalisation d'espaces de discussion exige un changement de valeurs et de pensées qui oriente les schémas mentaux individuels ainsi que les références institutionnelles qui modèlent la perception, les décisions et les actions collectives dans les entreprises. Sans la compréhension des références capables d'influencer la construction de ce type de cadre il est impossible d'analyser la situation active de l'affectivité institutionnelle et donc de la construire. Ce qui limite beaucoup l'efficacité d'une intervention multidimensionnelle de prévention de la santé au travail.

Auparavant, nous avons posé la question : **Comment l'affectivité institutionnelle joue-t-elle un rôle dans la construction des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail ?** Pour y répondre, nous avons dû nous demander quelles sont les caractéristiques d'un cadre institutionnel qui doivent être considérées dans les efforts orientés vers la construction d'une affectivité institutionnelle active. Les réponses à ces questions sont critiques pour bien comprendre notre thèse, et comment développer des stratégies managériales pour la construction de cette situation active.

Rappelant la théorie de régulation sociale d'entreprise (Sainsaulieu, 1997), les entreprises n'existent pas dans un vide social, ne sont pas créées pour se satisfaire à elles-mêmes, et ne font ce qu'elles désirent. En effet, pour assurer son propre développement, « la société crée, finance, change et, éventuellement, éteint des organisations » (Mato *et al.*, 2001, p. 35). L'affectivité institutionnelle d'une entreprise peut être comprise uniquement dans le contexte de la société où cette entreprise a été créée et financée et qui exige, en contrepartie, ce qu'elle est capable d'apporter à travers ses multiples fonctions. Il s'agit donc d'une relation d'accomplissement réciproque. Voir la Figure 0-1

Figure 0-1. Chaîne d'hypothèses de la gestion du « cercle critique » de l'affectivité institutionnelle



Comme il a déjà été dit au chapitre trois, la compréhension de ce qu'est l'affectivité institutionnelle ne doit pas être réduite à une simple définition. Parfois, une définition est suffisante pour répondre aux nécessités opératives que tiennent les managers dans leur quotidien. Sans doute, la complexité des références théoriques fondant la notion d'affectivité institutionnelle est très importante pour les définitions simplistes qui n'apportent absolument rien à la compréhension des facteurs qui font la différence entre risques psychosociaux et « ressources psychosociales » (Clot, 2010). **L'affectivité institutionnelle doit être comprise de façon contextualisée, considérant les facteurs moteurs et restrictifs, dans et hors du cadre institutionnel de l'entreprise.** La Figure 0-1 apporte donc les éléments contextuels de référence portés par la méthodologie du cadre éthique-politique sous forme d'une « chaîne d'hypothèses » du « cercle critique » de la gestion de l'affectivité institutionnelle. Alors, les efforts qu'une équipe de managers doit faire pour prendre en compte cette approche multidimensionnelle implique en suivre les macro-pas de la gestion de l'affectivité institutionnelle. D'abord dans le sens contraire aux aiguilles d'une montre, c'est-à-dire qu'il

faut prendre un chemin en sens inverse, partant de la situation active d'affectivité institutionnelle

-

Comment peut-on identifier la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise ? La logique veut que le niveau de combinaison s'identifie entre la performance et le bien-être au travail. En effet, selon G. Spreitzer et C. Porath (2012) la performance des travailleurs heureux est plus haute et de meilleure qualité que des salariés « malheureux » sur le long terme. De ce fait, nous pensons que *plus fort est le niveau de bien-être au travail, plus fort peut être le résultat d'efficience organisationnelle et plus élevée peut être la tendance d'émergence de l'affectivité institutionnelle active.*

- Qu'est-ce qui explique la santé et le bien-être au travail ? La santé et le bien-être au travail sont associés aux conditions de travail données aux individus et qui permettent de pouvoir être affectés et d'exercer leur pouvoir d'agir (Clot, 2008). Nous pouvons ajouter que cela concerne aussi les conditions de « pouvoir d'agir des collectifs de travail » (Caroly, 2010). Alors, *plus la vitalité du collectif de travail est élevée, plus le niveau de bien-être psychologique des individus peut être élevé.*

- Qu'est-ce qui explique la vitalité du collectif de travail ? La vivacité du collectif de travail est associée à la qualité des relations de travail et aux engagements des régulations collectives dans les espaces de discussion (Caroly, 2010). Alors, *plus le niveau d'engagement dans les espaces de discussion est élevé, plus le collectif de travail peut être vivant.*

- Qu'est-ce qui explique l'engagement dans les espaces de discussion ? Cet engagement est associé surtout aux pratiques d'encadrement de proximité constructrices de confiance : compétence technique et socio-émotionnelle, respect des promesses, cohérence, etc. De plus, cet engagement, dans la durée, exige des dirigeants de respecter le travail d'encadrement (principe de subsidiarité), de donner des marges de manœuvre aux managers de proximité et d'assurer leur stabilité dans l'entreprise (Detchessahar, 2009), ainsi que reconnaître le métier, c'est-à-dire, respecter l'expertise des professionnels. En outre, les dirigeants doivent faire attention à l'administration d'humain (conditions de travail, sécurité de l'emploi, etc). De ce fait, la confiance envers les dirigeants est importante aussi. Alors, *plus le niveau de confiance organisationnelle est élevé (Neveu, 2004), plus le niveau d'engagement dans les espaces de discussion peut être élevé.*

- Qu'est-ce qui explique la confiance organisationnelle ? Les pratiques constructrices de confiance au sein des collectifs de travail sont associées aux valeurs humaines partagées et aux croyances du travail bien fait comme source des résultats, conciliant bien-être des travailleurs et efficience organisationnelle. Nous parlons, notamment, des valeurs d'une culture d'activité collective qui est, en effet, la genèse et le produit de l'institutionnalisation d'espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Alors, *plus l'utilisation d'espaces de discussion est élevée, plus le niveau du partage des valeurs et des pratiques correspondants à culture d'activité collective est élevé.*

- Qu'est-ce qui explique la culture d'activité collective ? La construction de ce type de culture implique l'utilisation d'une politique des affects (Clot, 2016). En effet, l'adoption de cette politique est associée à la conscience qu'il faut « prendre soin de son travail » (Ibid.). Aussi, à la perception de soutien social, de respect des individus, de coopération, d'apprentissage, de sentiment de confiance et de participation. Extérieurement, elle est associée au niveau d'engagement entre les acteurs sociaux de la santé (entreprise, syndicats,



gouvernement, etc.) autour de la question de l'institutionnalisation de la discussion sur le conflit des critères de la qualité de travail. Certes, le dialogue social doit se réaliser, étant pour base l'engagement des entreprises dans la mise en place des obligations définies par les cadres institutionnels et des accords faits par rapport à l'importance des espaces de discussion pour soigner le métier, mais la préoccupation avec le postulat sur la participation des travailleurs aux décisions sur le lieu de travail est encore fragile. De ce fait, il est nécessaire que tous les acteurs de la santé prennent conscience que les entreprises sont des institutions dans lesquelles les individus passent la plus grande partie de leur temps et, dans ce sens, ils sont des partenaires essentiels dans les décisions sur le travail. En effet, pour Clot (2016), la pratique d'une politique des affects est encore très limitée ou même inexistante. En définitive, nous pensons que l'introduction d'une politique des affects est capable de renforcer la création d'une culture du collectif de travail, parce que nous observons qu'il porte implicitement, la notion de « contrat social relationnel ». Notamment, les théories qui soutiennent ce type de contrat expliquent que le respect des individus sous-entend l'importance qu'une entreprise accorde aux valeurs éthiques (Guzo & Noonan, 1994). Finalement, *nous concluons qu'une culture de l'activité collective serait celle où le respect des Droits de l'Homme, la responsabilité environnementale et l'existence d'une politique des affects constituent la clé de la réussite des processus de production du lien entre bien-être des travailleurs et efficacité organisationnelle.*

Cela dit, nous pouvons conclure que l'émergence d'une affectivité institutionnelle active n'est pas une question technique qui dépend exclusivement des habilités managériales. En effet, comme nous pouvons voir, au travers du cercle critique de la gestion de l'affectivité institutionnelle, le succès de la liaison entre efficacité organisationnelle et bien-être, passe par la prise en compte des facteurs moteurs et restrictifs, dans et hors du cadre institutionnel de l'entreprise. Certes les habilités de management sont un point central dans le développement de la capacité institutionnelle, mais cet aspect-là doit être associé à d'autres facteurs de nature éthique-philosophique, politique-institutionnelle, culturelle-idéologique, économique financière, technique, légale, etc. Si pour chaque entreprise correspond un cadre institutionnel dans un contexte spécifique, nous proposons les éléments du cadre éthique-politique comme indicateurs au moment de diagnostiquer la situation de l'affectivité institutionnelle d'une entreprise et au moment de développer des stratégies pour le renforcement ou la construction d'une situation active (AI+).

Maintenant, le chemin se réalise dans le sens propre de la *chaîne d'hypothèses* du « cercle critique » la gestion de l'affectivité institutionnelle :

Plus le niveau d'utilisation d'une culture d'activité collective est élevé (1), plus le niveau de confiance organisationnelle sera élevé (2) ; plus le degré d'engagement dans les espaces de discussion est élevé (3) ; plus la vivacité du collectif de travail sera élevée (4) ; plus le niveau de développement de compétences et du bien-être des individus (5) sera élevé.

En effet, la dynamique des éléments de cette chaîne conduit à la formation d'un type spécifique de cadre institutionnel, façonnant le fonctionnement d'une entreprise. En d'autres termes, le type de cadre qui émerge des effets combinés de cette chaîne représente les impacts

de l'interaction entre l'entreprise et les acteurs de la santé (internes et externes) capables d'influencer l'affectivité institutionnelle de cette entreprise. Plusieurs observations dérivent de cette chaîne d'hypothèses pour expliquer la gestion de l'affectivité institutionnelle :

1. Encore qu'elle arrive, l'affectivité institutionnelle active n'est pas un état permanent. Une entreprise n'est pas absolument bénéfique à la santé, ni n'est bénéfique de façon irréversible. Si l'environnement (externe et interne) de l'entreprise change, la syntonie entre ses besoins et les nécessités chez les travailleurs qui la composent changent aussi. Du même temps, la cohérence entre ses apports et les croyances profondes peut avoir ses limites. Par conséquent, l'affectivité institutionnelle active doit être comprise comme un *processus* et non comme un *état* permanent : les entreprises sont toujours dans un processus de construire et/ou de maintenir leur développement, dont la durabilité est aussi liée au processus de création d'une situation active de l'affectivité institutionnelle.
2. L'affectivité institutionnelle et le développement durable marchent ensemble. Dans ce sens, l'affectivité institutionnelle active d'une entreprise peut contribuer à l'amener à obtenir un état de reconnaissance sociale et de support politique, institutionnel et financier. En particulier, parce que cette situation active représente le résultat d'un processus d'interaction et négociation continue entre les acteurs (interne et externe) intéressés par le binôme performance et bien-être. Il y a lieu de noter que cette reconnaissance et ce support existeront seulement pendant la durée de la contribution des entreprises. Si elles ne sont pas capables de participer activement au dialogue social et de renouveler (de façon négociée) sa durée dans le contexte de son environnement changeant, cet environnement a peu de chance de conserver la reconnaissance de sa contribution et l'appui social, institutionnel et financier.
3. Toute entreprise qui souhaite l'affectivité institutionnelle active aura besoin de la gestion des facteurs critiques qui affectent de façon substantive le grade de syntonie avec son environnement (interne et externe) : une habileté managériale interprétative sensible pour détecter les changements de son environnement qui exigent des changements dans le cadre institutionnel : soit au niveau des « règles du jeu » de sa dimension institutionnelle, soit dans les ressources de la dimension organisationnelle (au niveau de ses sous-dimensions).
4. Avec la théorie de régulation sociale d'entreprise (Sainsaulieu, 1997), nous comprenons que l'environnement externe et interne n'est pas une « chose » concrète qui existe hors ou dans l'entreprise, indépendante de sa culture. En effet, la lecture de la réalité passe par la prise en compte des valeurs, de la perception, des décisions et des pratiques de ceux qui la composent. Dans ce sens, l'« environnement » de travail est aussi le résultat d'un processus d'interaction social autour de la discussion sur le travail, à travers lequel les acteurs peuvent influencer la définition des critères de la qualité du travail et/ou les changer. D'autre part, l'« environnement » de travail contribue aussi à définir le cadre institutionnel, ainsi qu'à le transformer.

5. En conséquence du moment de changement d'époque, les entreprises bénéfiques à l'avenir seront des institutions changeantes. Nous espérons contribuer à cette tendance en proposant la gestion de l'affectivité institutionnelle comme axe central d'intervention.

En résumé, ce qui est important pour construire une affectivité institutionnelle active est son maintien dans la durée. Dans ce sens, les entreprises devront instaurer une politique des affects et utiliser en permanence un système d'interprétation continue des facteurs critiques qui affectent la construction d'un cadre éthique-politique et, pour autant, la réussite de la liaison entre performance et bien-être. En définitive, le manque de compromis fort avec le changement institutionnel, de la part des acteurs sociaux de la santé, peut représenter rien de plus ou rien de moins qu'un cadre institutionnel générateur de risques psychosociaux et donc de mal-être et de maladie.

Notre proposition d'un management de la santé fondée sur la gestion de l'affectivité institutionnelle revient donc à proposer une nouvelle structure de management, reposant avant tout sur la décision d'institutionnalisation d'espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques, permettant de sortir du danger actuel d'un management trop rationnel ancré essentiellement sur des tableaux de bord (trop de préoccupation pour les chiffres, les objectifs quantitatifs...) au préjudice de l'activité réelle. Ce management nie les rapports essentiels entre affectivité et activité, conduisant à un affaiblissement du développement psychique des travailleurs, largement déstabilisant en termes de santé mentale et défini comme « patogénique » (De Gaulejac, 2005 ; Abord de Chantillon et Desmarrais, 2012).

### 10.1.2. D'un cadre de ressources humaines avec un management qui prend soin de la tâche à un cadre de sujets complexes avec un management qui prend soin du travail réel

Tout au long de l'évolution de notre revue de la littérature, nous observons l'accroissement des préoccupations des psychologues du travail, des cadres et des professionnels dans le champ des GRH pour réussir à conjuguer l'efficacité de l'entreprise avec le bien-être et la santé au travail des travailleurs. Nous avons tiré quelques leçons et réflexions qui nous ont amenés à comprendre comment une équipe de management pourrait prendre en compte l'affectivité institutionnelle pour atteindre ce propos.

Avant tout, il nous est apparu que si l'analyse de l'activité est utile pour saisir les contraintes réelles, d'autres dimensions sont tout aussi importantes à analyser. C'est notamment le cas de la culture organisationnelle et du rôle du management dans la construction d'une culture du collectif de travail. Aussi, il nous est apparu qu'en intégrant à la fois la culture organisationnelle et l'organisation du travail, il est possible d'examiner comment la culture organisationnelle influe sur les différentes constituantes des modes de l'organisation du travail et comment celles-ci sont subjectivement perçues par les travailleurs. L'organisation du travail étudié sous les aspects : des conditions de travail, des pratiques de management et du mode de

fonctionnement de l'équipe. Notre recension des écrits nous a amenés à comprendre que la culture organisationnelle influence, à terme, la santé, en la dégradant, ou en la préservant. De la même façon, l'organisation du travail influence la santé mentale. Ainsi, lorsqu'une entreprise utilise une culture du collectif de travail, elle renforce la construction d'espaces de discussion et vice versa. Dans ce sens, **la culture de l'activité collective est genèse et produit des espaces de discussion**. L'activité de management joue un rôle central dans ce processus-là. Notamment, la capacité d'une équipe de management à mettre en place des pratiques éthique-politiques : l'institutionnalisation des espaces de discussion, des régulations collectives, le support social, etc.

Il y a lieu de noter que l'institutionnalisation de processus de construction d'une culture du collectif de travail, par l'encadrement, va faire face à de nombreuses difficultés. En effet, il y a cette tendance que la plupart des acteurs culturellement affectés par un système d'idées, par un système de techniques et par une institution basée sur une vision du monde mécanique ou une vision du monde économique vont offrir une forte résistance à la mise en place d'un modèle de management ancré sur les références de l'affectivité institutionnelle. Parce que ces références reposent sur le paradigme du travail bien fait, ce qui dans la majorité des cas est explicitement opposé au paradigme du travail « malfaisant » qui prédomine dans les entreprises contemporaines, c'est-à-dire, l'ensemble de croyances centrées sur la vision de l'être comme « ressource » humaine ou comme « capital » humain, le travail individuel cadré de façon compétitif et assez attaché à la tâche prescrite, le pouvoir largement centralisé avec la prédominance de l'argument de l'autorité ou de la hiérarchie, parmi d'autres croyances. En effet, ces croyances soutenues par un modèle rationaliste de management ou celui qui est bureaucratique. Malgré les contraintes imposées au travail en raison des différents intérêts des cadres, y compris chez les dirigeants, ceux qui ont le pouvoir de décision, il existe dans le contexte du monde du travail actuel des possibilités de création, des tensions et des fissures qui stimulent nos réflexions sur la construction d'une culture organisationnelle comprenant l'affectivité comme une référence pour l'action d'éthique et du pouvoir partagé et vers la transformation des conditions de l'organisation du travail.

Dans ce sens, à partir de la littérature, des médias et de notre expérience dans le milieu du travail, nous observons que si, d'un côté, une partie de l'économie productive est en train de subir une transformation structurelle au sens de chaînes de production, promouvant une *production flexible* qui sont accusées d'engendrer une énorme destructivité présidée par la société du capital (exclusion sociale, intensification de l'aliénation, précarité et fragmentation du travail) ; il existe, d'un autre côté, la recherche de plusieurs entreprises pour le *développement durable* dans la logique d'une vision des systèmes complexes (Silva, Cheaz & Calderon, 2001). Aussi, la récente et forte demande de toute la société pour assurer la santé et la sécurité publique (Clot, 2010, 2016). Ces mouvements, principalement ceux qui sont ancrés sur les orientations environnementales et écologiques, jouent un rôle important dans le changement institutionnel. Nous voyons donc dans les enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise et dans les exigences sociétales, une tendance à la création de possibilités de donner des nouvelles réponses à la vulnérabilité de l'homme au travail. C'est donc dans ce scénario de contradictions que nous percevons une brèche pour la prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers. Et nous croyons que si cette brèche existe, même petite, elle

peut jouer un rôle très important dans le dépassement d'une vision mécanique-économique de l'entreprise à une vision éthique-politique du système.

C'est une question importante, pour toutes les raisons déjà amplement annoncées, et elle constitue également un gros défi, et nous souhaitons l'approfondir à ce moment.

Jusqu'à ici, nous avons montré nos efforts pour approfondir un peu plus notre proposition d'un modèle de management de la santé au travail par la gestion de l'affectivité institutionnelle. Maintenant, nous souhaitons compléter cette proposition à travers un éclairage des éléments centraux à prendre en compte pour la gestion de l'affectivité institutionnelle.

### 10.1.3. La gestion de l'affectivité institutionnelle au service du management de la santé au travail

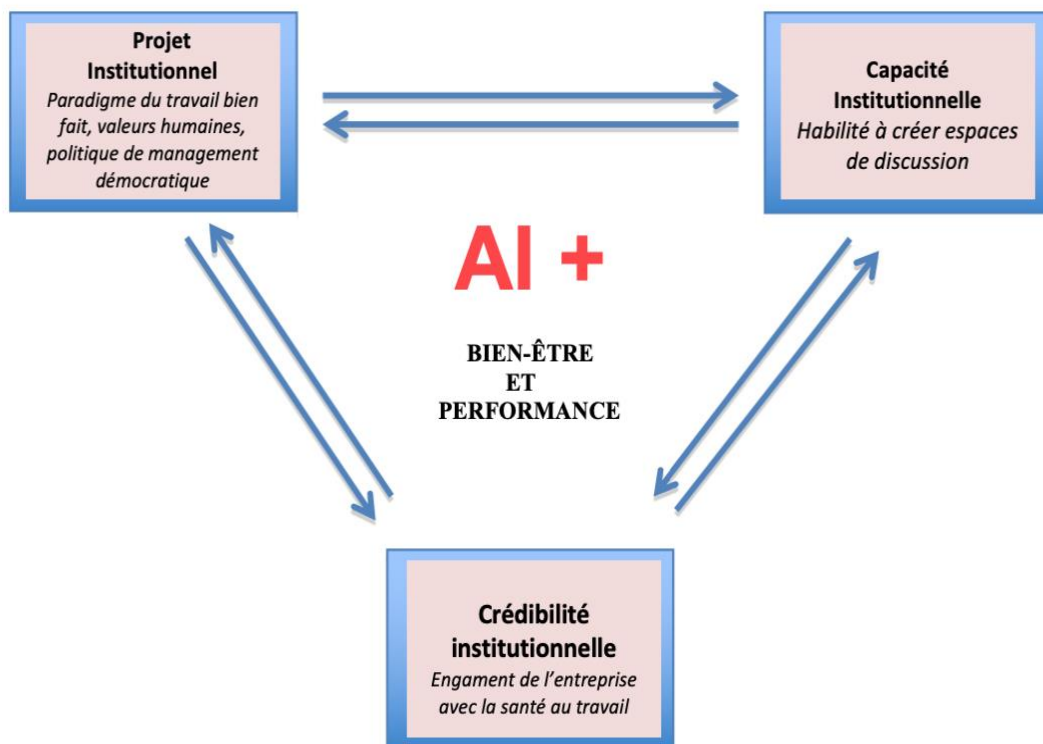
Alors que des théories du comportement organisationnel modernes peuvent apporter de nombreuses notions utiles à l'étude des entreprises, leurs limites en relation aux liens entre culture organisationnelle et santé au travail rendent difficiles les analogies d'un organisme individuel avec une organisation constituée de nombreux êtres humains, avec des valeurs, des croyances, des principes et des histoires sociales différentes (fréquemment) en conflit. En effet, s'il y a des difficultés dans ce domaine, du moins le modèle de management de la santé par la gestion de l'affectivité institutionnelle apporte quelques processus qui soutiennent le rôle d'une culture du collectif de travail sur l'objet de la santé au travail.

Pour ce modèle de management, une stratégie de construction de la conjugaison bien-être et efficacité organisationnelle doit s'orienter avec pour base **l'hypothèse que le phénomène de la hausse des risques psychosociaux est fortement associé au phénomène d'ascension et déclin des cadres institutionnels que les entreprises aident à construire et implémenter.** En association avec les acteurs de la santé, internes et externes, une entreprise doit donc réaliser un effort autour de trois éléments interdépendants de construction d'un cadre éthique-politique : *projet institutionnel*, *capacité institutionnelle* et *crédibilité institutionnelle*. La Figure 0-2 ci-dessous facilite la compréhension de la prise en compte des éléments qui fonctionnent en tant que « déclencheurs des liens performance et bien-être », pour identifier et articuler les processus capables de favoriser la construction d'un cadre éthique politique et donc qui apportent une affectivité institutionnelle active à une entreprise.

La *gestion de l'affectivité institutionnelle* peut être illustrée par un triangle inversé (Figure 0-2). Il génère notamment une compréhension sur la nature des facteurs qui possèdent la propriété d'apporter une affectivité institutionnelle active à une entreprise bénéficiaire qui les incorpore, les renforce et les améliore de façon continue. Pour comprendre l'importance de chacun des sommets de ce triangle, il faut voir l'entreprise à travers la notion d'affectivité institutionnelle (active) qui a été, particulièrement, illustrée par la **Error! Reference source not found.** Une entreprise bénéfique implique, avant tout, une affectivité institutionnelle active. Cela passe par la nécessité de construction d'un cadre éthique-politique pour soutenir les modes de management sachant allier performance et bien-être. Il y a lieu de noter que ce cadre même passe par l'utilisation d'une culture du collectif de travail, quand les acteurs de

l'entreprise, en tant que sujets complexes, doivent être capables de réaliser les processus d'une organisation du travail selon les indicateurs et implications des éléments orienteurs du cadre éthique-politique. Enfin, le résultat de la gestion de l'affectivité institutionnelle peut être la réussite du lien performance et bien-être au travail, indiquant la formation d'un cadre éthique-politique. Autrement dit, l'affectivité institutionnelle qui en résulte signifie l'atteinte des besoins de l'entreprise et ceux des travailleurs simultanément. En définitive, d'une part, la prise en compte de l'affectivité institutionnelle par une équipe de management peut apporter une crédibilité suffisante pour que l'entreprise obtienne un support politique, institutionnel et financier assurant un développement durable. D'autre part, cela peut ajouter au développement professionnel et personnel des travailleurs.

Figure 0-2. Triangle de la gestion de l'affectivité institutionnelle



### Projet institutionnel

Le sommet supérieur du triangle représente, à gauche, la marque d'orientation de l'entreprise, une sorte de « nappe » de prévention des risques psychosociaux, dont les points de référence guident son trajet vers la conciliation de bien-être et efficacité organisationnelle. Cette marque est le projet institutionnel de l'entreprise. Il se réfère aux « règles du jeu » de l'entreprise, c'est-à-dire aux règles formelles et informelles qui modèlent cette dynamique pour concilier production et bonheur. De ce fait, le projet institutionnel doit être un acte délibéré et réflexif pour favoriser les bonnes rencontres. Ce projet correspond à la dimension affective de la culture organisationnelle, qui apporte notamment les fondements de base qui forgent le

paradigme du travail bien fait (la vision du monde, les valeurs, la philosophie managériale, les prémisses d'orientation de l'organisation du travail, etc.). Il y a lieu de rappeler que la fonction de ce paradigme est de favoriser le développement du métier, les bonnes rencontres et la qualité des relations de travail. Il cherche donc à combattre les prescriptions du travail qui empêchent le pouvoir d'agir, ce qui est néfaste pour la santé au travail. De ce fait, ce projet institutionnel représente une force de *résistance* au blocage du droit d'être. En effet, l'empêchement du pouvoir d'agir par l'entreprise signifie une forte stratégie de capture des processus de subjectivation de l'individualisme, donc cause de souffrance psychique.

Ensuite, un projet institutionnel est composé seulement des éléments d'orientation. Dans ce sens, nous défendons l'idée que la gestion de l'affectivité institutionnelle (active) passe par la formation d'un cadre éthique-politique, ce qui implique la construction d'un projet institutionnel concurrent avec le paradigme du travail bien fait. Comme exemple d'autres références d'orientation, nous pouvons citer : la vision du monde complexe (Mato *et al.*, 2001), l'image de l'organisation comme un système ouvert (Morgan, 1997), les valeurs humaines (Cameron & Quinn, 1999), des règles de développement du métier (Clot, 2008 ; Caroly, 2010). Nous pouvons ajouter d'autres concepts essentiels comme celui de « contrat de travail » (Rousseau, 1989) ; celui d'« échange social » (Blau, 1964 ; Mowday *et al.*, 1982). Puis, il peut prendre appui sur les théories et méthodologies qui ont contribué à la vision de la santé mentale au travail comme un phénomène socio-culturel (chapitre un) (Cox & Cols, 2000 ; Lancry, 2007 ; Lhuilier, 2008 ; Dejours, 2000 ; Clot, 2018, Caroly, 2010). Enfin, sur les références soutenant une philosophie organisationnelle basée sur la confiance (Neveu, 2004) et une politique de management par la discussion (Detchessahar, 2009). Certes, un projet institutionnel n'englobe pas des actions, mais il influence des décisions, élargit des visions, inspire des comportements, guide des directions, génère des significations, etc. Dans la gestion de l'affectivité institutionnelle, le projet institutionnel apporte donc seulement des références théoriques et méthodologiques capables d'influencer des perceptions, des actions et des formes d'organisation du travail qui favorisent la condition de liberté des individus et la construction de relations démocratiques au travail.

Évidemment, l'existence d'un projet institutionnel n'assure pas toute seule la prévention des risques psychosociaux. Les capacités culturelles, conceptuelles et méthodologiques pour construire l'excellence du dialogue social et pour mettre en place les dispositifs cadrés par la législation et les accords entre les acteurs sociaux sont absolument indispensables pour la légitimité du projet institutionnel. Comment une entreprise pourrait-elle construire des processus de prévention de la santé au travail si elle ne dispose pas de références centrées sur le nœud du problème ? Nous pensons alors que ni l'existence des stratégies de prévention d'une entreprise la plus riche des outils hygiéniques remplacera un projet institutionnel centré sur le paradigme du travail bien fait et la valeur du droit d'être.

### **Capacité institutionnelle**

Autour du sommet supérieur droit du triangle de la gestion de l'affectivité institutionnelle s'articulent des éléments critiques associés à la capacité de l'entreprise pour l'action et son management, selon les « règles du jeu » de la prévention de la santé portées par

le projet institutionnel. Par exemple, si l'orientation d'une entreprise propose de concilier efficacité et bien-être, elle doit renforcer ou créer les capacités internes qui lui permettent d'agir en syntonie avec cette promesse : marges de manœuvre laissées à l'équipe de management, dispositifs pour la participation critique des acteurs sociaux de la santé au travail, discussion collective sur le travail, conditions de travail, développement de compétences, etc.

Il y a lieu d'évoquer que dans le moment de changement d'époque, l'efficacité durable d'une entreprise est liée à sa responsabilité sociale. En ce qui concerne la responsabilité des entreprises dans la prévention de la santé au travail, ce qui nous donne le plus d'espoir de voir cela se réaliser de façon effective est le fait d'observer qu'il y a une tendance à la construction de liens entre la santé des travailleurs et la santé publique (Clot, 2016). En conséquence, nous pensons que cette tendance qui monte considérablement dans la société peut forcer les entreprises à se pencher sur les préoccupations de qualité du travail, qui sont celles de ceux qui sont à leur intérieur. Une entreprise engagée dans le développement durable exige le développement et la pratique d'un modèle de management de la santé lié au développement du métier, avec tous les outils institutionnels et les supports organisationnels nécessaires pour agir de façon cohérente avec les exigences du modèle.

Il est intéressant d'ajouter que la capacité institutionnelle est un concept multidimensionnel (Mato *et al.*, 2001). En effet, la coopération internationale la conceptualise comme étant associée à deux dimensions principales : la construction d'infrastructures et la formation professionnelle. Ce concept était conforme à la politique générale de reconstruction depuis de la Seconde Guerre mondiale et à la stratégie politique liée à la logique de la guerre froide. Au-delà de ces deux dimensions, les auteurs considèrent que, dans un changement d'époque, il est essentiel d'introduire d'autres dimensions critiques, comme la construction de cadres conceptuels, méthodologiques et culturels autochtones : « Cette capacité institutionnelle est absolument essentielle pour (re)construire les bases de la durabilité institutionnelle des organisations dans le contexte de vulnérabilité généralisée créée par la turbulence, l'instabilité, les discontinuités, la désorientation, l'incertitude et l'insécurité, résultant de changements structurels et simultanés dans les relations de production, pouvoir, expérience humaine et culture. Bien que les changements globaux qui modifient l'ère soient les mêmes pour tous, leurs significations et leurs emballages ne le sont pas. Il n'y a pas deux pays ou deux organisations semblables, ce qui implique des interprétations et des implications différentes » (*ibid.* p. 45).

De ce fait, le sens de la capacité institutionnelle dans notre étude est associé à la compétence d'une entreprise de construire un *modèle institutionnel de management du travail bien fait*. Comme nous l'avons montré (chapitre trois), c'est un élément de l'affectivité institutionnelle qui est centré sur la nécessité d'institutionnaliser des espaces de discussion dans tous les niveaux hiérarchiques, avec la finalité de réaliser l'activité collective, permettant aux collectifs de travail de contextualiser, interpréter, apprendre, reconfigurer, générer, innover, juger, réélaborer des règles, décider et évoluer. Ainsi, le bien-être et la santé au travail s'installent. Pour nous, disposer de ressources financières et ne pas avoir cette capacité d'interaction pourrait faire défaut pour le développement durable des entreprises (publique, privée ou coopérative/SCOP). Par exemple, le numéro de Janvier-Février 2012 de la *Harvard Business Review* apporte la réflexion que le développement d'une perspective salutogénique du travail centrée sur la santé et le bien-être est l'un des enjeux majeurs des entreprises qui cherchent à



combiner bien-être et développement durable (Spreitzer, Porath, 2012). En effet, pour assurer le développement durable, il est urgent et nécessaire de tenir le bien-être et l'épanouissement des sujets comme point central et comme but managérial. La croyance qui pourrait donc assurer la réussite du lien entre l'efficacité organisationnelle et le bonheur est la suivante : des travailleurs « heureux » produisent plus et mieux que des travailleurs « malheureux » sur le long terme (Spreitzer & Porath, 2012).

En bref, si un projet institutionnel postule la nécessité d'une culture du collectif de travail, alors les managers doivent s'appropriier les outils conceptuels, méthodologiques et culturels qui leur permettent de construire une nouvelle capacité managériale centrée sur la confiance et la discussion. Qu'importe d'avoir un projet institutionnel tourné vers le développement du métier, si l'équipe d'encadrement n'est pas capable de construire des collectifs de travail vivants ? Ainsi, une fois conclu le projet institutionnel, il faut réviser les capacités conceptuelles, culturelles et méthodologiques nécessaires pour agir selon les « règles du jeu » de la santé au travail soutenues par le projet institutionnel.

### **Crédibilité institutionnelle**

Le sommet inférieur du triangle de la gestion de l'affectivité institutionnelle correspond à la crédibilité de l'entreprise : reconnaissance et support. Dans le contexte de changement d'époque, il sera nécessaire qu'une entreprise ait assez de crédibilité. Ceci n'est pas seulement le cas des entreprises publiques ou privées sans fins de profits et qui ne génèrent pas leurs propres ressources financières ; cela s'applique aux entreprises comme un tout. En effet, dans le sénéaire global de compétition, qui est chaque fois plus exigeant et excluant, toutes doivent chercher à assurer leur crédibilité pour se maintenir bien placées sur le marché. Par exemple, comme produit de la reconnaissance de la contribution légitime, pertinent et indispensable aux liens entre santé au travail et santé publique faites pour une certaine entreprise, la crédibilité peut être utilisée comme instrument de négociation pour être transformée en support social, politique, institutionnel et principalement financier. Effectivement, la responsabilité sociale des entreprises est utilisée aujourd'hui comme un outil de marketing, pour la prospection de clients qui préfèrent des produits provenant des organismes qui expriment un fort engagement social et écologique.

Finalement, la **prévention de la santé psychique au travail interroge** le rôle de tous les acteurs de la santé (dirigeants, managers de proximité, salariés/agents, représentants du CHSCT, des syndicats) dans la construction d'un cadre éthique-politique qui pourrait être capable d'assurer une crédibilité à l'entreprise. Quelle est l'importance d'avoir un cadre institutionnel plus conscient de la valeur du travail et de l'humaine, une entreprise de pointe avec une équipe de professionnels hautement qualifiés, s'il n'y a pas de clients vraiment intéressés par l'achat de leurs produits ou s'il n'y a personne qui soit convaincu qu'ils devraient financer leurs projets ?

Nous défendons donc que la réussite du lien entre performance et bien-être au travail passe par l'existence d'une affectivité institutionnelle active, ce qui implique un mode de fonctionnement de l'entreprise vers un cadre éthique-politique. Ce cadre apporte plusieurs facteurs de capacité institutionnelle, pouvant engendrer une crédibilité institutionnelle. En

définitive, ces facteurs sont associés à la « chaîne d'hypothèses » du « cercle critique » de la gestion de l'affectivité institutionnelle, où nous trouvons une synthèse des réponses quant à comment réaliser le changement institutionnel vers un cadre complexe avec un management qui prenne soin du travail.

# Chapitre 11 - Conclusions

L'objectif général de notre étude portait sur l'investigation de la relation entre affectivité institutionnelle, culture organisationnelle et santé mentale au travail. Également la compréhension de la nécessité d'une perspective intégrative d'analyse de construction d'une approche multidimensionnelle de la santé au travail. La démarche de recherche sur laquelle elles s'appuient, dans le champ d'investigation et d'action sur l'articulation entre santé, culture organisationnelle, conduites humaines et vie psychique, cherche à éclairer les sources des problèmes rencontrés, sans aucune considération pour la différence entre « tâche » et « activité » telle qu'elle est expliquée par l'ergonomie et la psychologie du travail. Leurs démarches ne prennent pas non plus en considération le rôle de l'action d'encadrement dans l'institutionnalisation d'espaces de discussion. Cette thèse s'appuie sur un modèle théorique plus large et, notamment de l'affectivité institutionnelle, englobant la culture organisationnelle et l'organisation du travail.

Pour traiter cette problématique, nous avons analysé la littérature sur ce sujet avec les découvertes que nous faisons sur le terrain, afin d'atteindre les objectifs que nous nous étions proposés :

- Investiguer l'impact de la culture organisationnelle sur les états affectifs des individus.
- Investiguer les causes du BEPT, en fonction de la culture organisationnelle.
- Évaluer le mode de l'organisation du travail, en tant qu'intermédiaire dans la relation entre la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail.

Beaucoup de travaux de description des facteurs du travail ont déjà été réalisés et l'intérêt des chercheurs pour le rôle du collectif de travail dans la santé s'amplifie chaque jour. Cependant, peu d'études théoriques et empiriques proposent des explications concernant le rôle de la culture organisationnelle dans le processus souffrance/santé psychique au travail. Cette série d'objectifs a souhaité introduire la culture organisationnelle dans l'étude du bien-être psychologique au travail, visant à mieux comprendre le rôle de médiation des conditions de l'organisation du travail dans le lien entre la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail. Le modèle théorique de l'affectivité institutionnelle proposé et les analyses empiriques de l'étude qualitative effectuées dans le cadre de cette recherche nous permettent de soutenir les constats suivants :

- Le modèle de l'organisation du travail et, notamment, le modèle du système de management, est associé aux problèmes de bien-être psychologique au travail une fois qu'est prise en compte la culture organisationnelle ;
- Le modèle de l'organisation du travail et, notamment, le modèle du système de management, médiatise la relation entre la culture organisationnelle et les problèmes de bien-être psychologique au travail ;
- La culture organisationnelle s'associe directement et indirectement aux problèmes de bien-être psychologique au travail.

La stratégie exploratoire du modèle de l'affectivité institutionnelle cherchait à examiner l'impact de la culture organisationnelle sur les différents facteurs de l'organisation du travail et la façon dont celles-ci auraient une influence sur les problèmes de bien-être et de santé au travail. Cette thèse permet donc de soutenir que la culture organisationnelle tient une part dans la question de la santé au travail, à travers le mode de l'organisation du travail et, en particulier, le système de management qui est lui-même influencé par la culture organisationnelle.

Nous terminons cette thèse en proposant la contribution de notre modèle théorique de l'affectivité institutionnelle à l'avancement des connaissances en matière de santé mentale au travail. C'est aussi l'occasion de présenter les limites de notre travail et les pistes de recherches importantes ouvertes par notre étude. Étudier les rapports entre affectivité institutionnelle, culture organisationnelle et bien-être psychologique au travail nous a amenés à réfléchir sur le rôle de l'encadrement. Nous souhaitons donc terminer notre propos par une réflexion sur un modèle de management de l'affectivité institutionnelle.

## **Apports de la recherche**

Les résultats obtenus à travers l'étude qualitative présentés dans cette thèse produisent un soutien important au modèle théorique de l'affectivité institutionnelle. Ils nous amènent à comprendre des possibilités de la prise en compte du rôle de l'environnement organisationnel plus large du travail comme un facteur déterminant du bien-être au travail et, notamment, la contribution de la culture organisationnelle à l'étude des causes et des facteurs de problèmes de santé psychique au travail. L'atteinte des objectifs de notre étude nous a donc permis d'appuyer la participation de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être au travail. Les résultats obtenus indiquent que la culture du collectif de travail peut coexister avec d'autres types de culture (hiérarchique et développementale), si elle est associée à un système de management soucieux d'utiliser les ressources de travail, de confiance et de discussion sur le travail. Les rapports entre ce type de culture et ce modèle de management s'associent au développement d'un climat organisationnel d'apprentissage (Argyris, 1995 ; Schein, 2009) et donc plus favorable au bien-être et à la santé au travail. Une culture rationnelle peut coexister avec d'autre type de culture (hiérarchique), si elle est associée à un système de management dont le profil est caractérisé plutôt par la défiance et la surveillance. Les rapports entre ce type de culture et ce modèle de management s'associent au développement d'un climat de peur et de compétition qui favorise un niveau plus haut de mal-être et de souffrance. Ainsi, les résultats indiquent que la culture organisationnelle joue un rôle direct et indirect sur le niveau de bien-être et la santé au travail, et qu'en intégrant le système de management à la culture organisationnelle il est possible d'examiner comment la culture influence le bien-être et comment celui-ci est subjectivement vécu par l'individu.

En nous appuyant sur la courant de la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Caroly, 2010), sur la culture organisationnelle (Schein, 1985, 2009 ; Quin & Rohrbaug, 1983 ; Enriquez, 1992), sur la sociologie (Sainsaulieu, 1997), sur l'affectivité (Spinoza, 1989b ; Vygotsky, 1928/2014 ; Clot, 2008 ; Sawaia, 2002) et sur le management (Detchessahar, 1997 ; 2007b), nous avons enrichi le concept de culture organisationnelle, à travers l'affectivité institutionnelle

(Moura de Araujo, 1989). Ceci est d'autant plus important qu'à ce jour, peu d'études théoriques et empiriques proposent des explications sur le rôle de la culture organisationnelle dans le processus souffrance/santé psychique au travail. Le modèle théorique que nous avons développé dans le chapitre 3 et analysé dans le chapitre 6 de cette thèse propose, précisément, une approche plus large pour mieux comprendre la complexité du travail. Notamment, il offre la perspective d'inclure la culture organisationnelle dans l'analyse des rapports travail-santé.

Le caractère enrichissant du concept de culture organisationnelle pour établir ces liens avec la santé au travail nous a amenés à réaliser un travail de revue de la littérature et de conceptualisation important que nous articulons en trois points :

- Un travail de compréhension de la santé psychique au travail comme phénomène socio-culturel, basé sur la littérature nombreuse dans le domaine de la santé mentale au travail. La contribution principale de ce travail tient dans l'idée que l'un des enjeux des rapports travail-santé est de réintroduire l'affectivité comme base éthique et politique dans l'entreprise. Ce travail affirme la nécessité d'une approche multidimensionnelle de construction des rapports travail-santé (chapitre 1).
- Un travail de compréhension des rapports entre culture organisationnelle et santé au travail, en proposant l'affectivité institutionnelle comme dimension pour enrichir le concept de culture organisationnelle, à travers l'apport de la sociologie du travail, de la clinique de l'activité et de l'enquête SORG (chapitre 2).
- Un travail d'avancement théorique de la définition de la notion d'affectivité institutionnelle dans ses composantes spécifiques. En proposant, conformément à l'optique de la psychologie du travail et des organisations, cette dimension en tant que stratégie de la construction d'une syntonie entre une cohérence institutionnelle et une cohérence managériale et, notamment, à travers le développement d'une culture du collectif de travail par une équipe de management de tous les niveaux hiérarchiques (chapitre 3).
- Un travail de théorisation de la prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers à travers le développement d'un cadre éthique-politique qui spécifie le rôle des managers dans l'implémentation, l'institutionnalisation et le mode de fonctionnement de ce cadre (chapitre 4).

En établissant les rapports entre la culture organisationnelle et les problèmes de santé psychique au travail, la proposition de l'affectivité institutionnelle permet de mieux comprendre la nature des rapports entre l'organisation du travail et l'activité. Cette recherche offre un éclaircissement scientifique sur la santé psychique au travail par la voie de la culture, ainsi que des leviers organisationnels et managériaux pour contribuer à sa prévention. En particulier, notre étude qualitative a été essentielle pour expliquer comment la culture organisationnelle se manifeste dans l'organisation du travail et, par conséquent, dans le bien-être des individus. En ce sens, notre modèle offre des bases théoriques et empiriques pour mieux comprendre l'interaction entre la culture organisationnelle, l'organisation du travail (le système de management) et le bien-être psychologique au travail.

Tant la revue théorique que l'analyse qualitative, ont permis le développement d'un modèle testé empiriquement au Brésil et en France, à travers un questionnaire et son adaptation

et traduction en deux réalités. Quant à la structure factorielle de l'instrument, une variance expliquée de plus de 50% est perçue à la fois dans les contextes brésilien et français. La capacité de vérifier la théorie dans les deux réalités est renforcée par un instrument avec des preuves de validité et une cohérence interne adéquate (les deux avec des valeurs supérieures à 0,70). De tels résultats renforcent l'argument selon lequel la thèse a une base empirique et la possibilité de reproduction dans d'autres contextes. Avec cela, il y a une autre contribution à la thèse.

Les résultats obtenus à partir du modèle théorique suggèrent que la culture organisationnelle contribue à rendre compte de la complexité inhérente aux problèmes de santé mentale au travail. Le développement de la recherche en santé mentale au travail doit donc considérer l'inclusion de cette perspective d'analyse.

Ces résultats constituent une contribution importante à l'avancement des connaissances, car bien que la culture organisationnelle soit de plus en plus reconnue comme un facteur important dans la gestion du stress professionnel et dans le succès lié à l'implantation des pratiques de prévention, les preuves empiriques de son influence sur les problèmes de santé mentale au travail sont rarissimes.

Nos résultats indiquent qu'une culture organisationnelle tournée vers le collectif de travail entretient une relation positive avec la possibilité de réaliser un travail bien fait et donc avec le bien-être psychologique au travail. Les valeurs humaines et professionnelles qui correspondent à ce type de culture sont le support social, l'activité collective, la confiance, la participation, l'apprentissage et les règles du métier. Ces valeurs exercent une influence sur la mise en place d'un système de management capable de soutenir un mode d'organisation du travail bénéfique pour le bien-être et la santé psychique au travail.

## **Limites et perspectives**

Les résultats et les contributions de cette recherche présentent certaines limites. D'abord, la subjectivité inhérente à la dimension de l'affectivité institutionnelle et les sous-dimensions qui la composent portent une particularité floue, constituant une première limite. L'affectivité institutionnelle est un sujet de recherche complexe et risqué à aborder, cependant, nous retrouvons plusieurs causes capables de garantir à cet objet son caractère scientifique et son opérationnalité dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations et, en particulier, dans le champ de la santé mentale au travail.

D'abord, le concept de culture organisationnelle est assez subjectif, abstrait et d'opérationnalisation difficile (Schein, 2009). D'ailleurs, ce concept est majoritairement associé à l'intérêt de l'entreprise de favoriser l'augmentation de sa performance productive et économique, sans prise en compte du bien-être et de la santé des travailleurs. Ensuite, l'organisation du travail représente également un concept flou, particulièrement le système de management sur lequel nous centrons notre étude. L'imprécision de ces concepts rend difficile leur manipulation, exigeant donc une approche qualitative qui pose un problème particulier, en limitant la généralisation des résultats d'un petit nombre de cas étudiés.

Tant la revue théorique que l'analyse qualitative, ont permis le développement d'un modèle testé empiriquement au Brésil et en France, à travers un questionnaire et son adaptation et traduction en deux réalités. Quant à la structure factorielle de l'instrument, une variance expliquée de plus de 50% est perçue à la fois dans les contextes brésilien et français. La capacité de vérifier la théorie dans les deux réalités est renforcée par un instrument avec des preuves de validité et une cohérence interne adéquate (les deux avec des valeurs supérieures à 0,70). De tels résultats renforcent l'argument selon lequel la thèse a une base empirique et la possibilité de reproduction dans d'autres contextes. Avec cela, il y a une autre contribution à la thèse.

Le modèle théorique de l'affectivité institutionnelle porte également des limites du fait qu'il est encore en construction et soumis à validation. Ce modèle s'est concentré sur la relation entre la culture organisationnelle et la santé au travail à travers la définition et la compréhension de la culture du collectif de travail et de ses processus de construction par les gestionnaires. Ceci peut être une autre limite au niveau de notre développement théorique parce que les valeurs humaines et les règles du métier portées par ce type de culture ne rendent peut-être pas justice à toute la complexité intrinsèque à la culture d'une entreprise. En fait, les résultats de notre étude qualitative ont indiqué que la culture organisationnelle peut inclure des caractéristiques spécifiques de plus d'un type de culture, ce qui confirme la littérature (Denison & Spreitzer, 1991 ; Schulte *et al.*, 2006 ; Schulte *et al.*, 2009).

En définissant la culture organisationnelle selon le type prédominant, nous ignorons la possibilité que plusieurs valeurs organisationnelles puissent interagir entre elles de manière cohérente afin de définir la culture d'une organisation.

# Bibliographie

- Abdelwahed, M. A. & Antit, I. (2016, mai). *La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une culture située*. XXV<sup>e</sup> conférence de l'AIMS. Hammamet.
- Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health : The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology : Research and Practice*, 30(2), 129-137.
- Aguiar, W. & Ozella, S. (2006). Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia : Ciência e Profissão*, 1(1), 222-245.
- Akerboom, S. & Maes, S. (2006). Beyond demand and control the contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees. *Work & Stress*, 20, 21-36.
- Aktouf O. (2006), *Le management entre tradition et renouvellement*, 4e édition, Canada, Gaëtan Morin Editeur, 663 p.
- Albrow, M. (1980). The dialectics of science and values in the study of organizations. In : Salaman, G. & Thompson, K. (dir.), *Control and ideology in organizations* (pp. 278-296). Cambridge : MIT Press.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1988). Les théories de la culture organisationnelle. In : Abravanel, H. et al (dir.), *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques, et méthodologiques* (pp. 3-40). Chicoutimi : Gaëtan Morin.
- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Alter, N. (1993). Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence. *Revue française de sociologie*, 34, 175-197.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.
- Alter, N. & Laville, J. (2004). La construction des identités au travail. *Sciences Humaines*, 149 (5), 30-30.
- Altmann L. (2000), *Évaluation du stress chez le personnel de l'ANPE* (Thèse de médecine du travail, Faculté de médecine de Strasbourg).
- Amado, G. & Lhuillier D. (2012). L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique. *Bulletin de psychologie*, 65 (519-3), 263-276.
- Amorim, W. & Gakci, S. (2011). Desejo e beatitude em Spinoza. *Revista Húmus*. 1(2), 5-14.
- Antonovsky, A. (1987), The salutogenic perspective : toward a new view of health and illness, *Advances*, 4(1), 47-55.
- Antonovsky, A. (1998), The structure and properties of the Sense of Coherence scale. In : McCubbin, Hamilton I., Thompson, E. A., Thompson, A. I. & Fromer, J. E. (dir.), *Stress, coping, and health in families : Sense of coherence and resiliency* (pp. 21-40), Thousand Oaks : Sage Publications.
- Anzieu, D. (1971). L'illusion groupale. *Nouvelle revue de psychanalyse*, 4, 73-93.
- Anzieu, D. & Martin, J.Y. (1968/1990). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Appay, B. (2005). *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris : L'Harmattan.



- Appelbaum, S., Barto Iomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C. & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior : A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42, 13-40.
- Araújo, R. L. M. (2009). Afetividade institucional e desempenho de equipe: um estudo de caso em um hospital público e de ensino. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal do Ceará. p.
- Arendt, H. (1961). *Conditions de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Levy (1re éd. 1958)
- Argyle, M. (1997). L'effet des variables environnementales sur le bonheur. *Revue québécoise de psychologie*, 18 (2), 75-98.
- 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. (dir.), *Stress and emotion* (15, pp. 173-187). Washington : Taylor & Francis.
- Argyris, C. (1968). *Personalidade e organização : o conflito entre o indivíduo e o sistema*. Rio de Janeiro : Renes.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance : the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-287.
- Arnold, M. B. (1960). *Emotion and Personality. Psychological aspects, vol. 1*. New York : Columbia University Press.
- Arruda, I. (2011). As noções de corpo e mente de Benedictus de Spinoza. *Revista Conatus, Filosofia de Spinoza*, 5 (10), 45-56.
- Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F. & Gollac, M. (2006). Travail, emploi. In : *Organisation et intensité du travail* (pp. 261-268). Toulouse : Octarès.
- Aubé, C., Rousseau, V. & Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le travail humain*, 3 (69), 269-294.
- Aubert, N. & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Le Seuil.
- Aubert, N. & Pagès, M. (1989). *Le stress professionnel*. Paris : Klincksieck.
- Aubert, N. & Roux-Dufort, C. (2003). *Le culte de l'urgence – la société malade du temps*. Paris : Flammarion.
- Auzero, G. & Dockès, E. (2014). *Droit du travail* (28e éd.). Paris : Dalloz.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A. & Doveh, E (2008). Firefighters, critical incidents, and drinking to cope : The adequacy of unit-level performance resources as a source of vulnerability and protection. *Journal of Applied Psychology*, 93, 155-169.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- 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.

- Bardasi, E. & Francesconi, M. (2004). The impact of atypical employment on individual wellbeing : evidence from a panel of British workers. *Social Science & Medicine*, 58, 1671-1688.
- Baril-Gingras, G., Bellemare, M. & Brun, J.-P. (2006). Interventions externes en santé et en sécurité du travail : influence du contexte de l'établissement sur l'implantation de mesures préventives. *Relations industrielles*, 61 (1), 9-43.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C. (1988). Cultures of culture academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-60.
- Barry, C. A., Britten, N., Barber, N., Bradley, C. & Stevenson, F. (1999). Using reflexivity to optimize teamwork in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 9(1), 26-44.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretative schemes and organisational restructuring : The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Bartunek, J. M. (1988). The Dynamics of Personal and Organizational Reframing. In : Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (dir.), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management* (pp. 137-162). Cambridge : Ballinger.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. & Levy, A. (2013). *Vocabulaire de psychosociologie*. Ramonville Saint-Agne : Érès.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar.
- Béguin, P. & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 1 (2), 27-49. <http://www.activites.org/v1n2/beguिन.fr.pdf>
- Benavides, F. G. & Benach, J. (1999). *Precarious Employment and Health-Related Outcomes in the European Union*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders*, New York : HarperCollins.
- Benyon, H. (1973). *Working for Ford*. London : Penguin Books.
- Bercot, R. & de Coninck, F. (2003). Que devient le travail collectif dans les groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne. *Gérer et comprendre*, 72, 69-78.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1986). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge* [1966], trad. *La Construction sociale de la réalité*. Paris : Armand Colin.
- Berkman, P. L. (1971a). Life stress and psychological well-being : A replication of Langer's analysis in the midtown Manhattan study. *Journal of Health and Social Behavior*, 12, 35-45.
- Bernoux, P. (1981). *Un travail à soi*. Alençon : Éditions Privat.
- Bezes P. & P. Le Lidec (2010a), « Ce que les réformes font aux institutions », dans Lagroye J. & M. Offerlé (dir.), *Sociologie de l'institution*, Paris, Éditions
- Bezes P. & P. Le Lidec (2010b), « Ordre institutionnel et genèse des réformes », dans Lagroye J. & M. Offerlé (dir.), *Sociologie de l'institution*, Paris,
- 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.
- Bidet, A. (2006). Le travail et sa sociologie au prisme de l'activité. In : Bidet, A. et al (dir.), *Sociologie du travail et activité* (pp. 5-23). Toulouse : Octarès.

- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute.
- Billiard, I. (2002). Les pères fondateurs de la psychopathologie du travail en butte à l'énigme du travail. *Cliniques méditerranéennes*, 66, 11-29.
- Bion, W. (1961). *Expériences in groups*. Londres : Tavistok, 1961
- Bion, W. (2003). *Aux sources de l'expérience*. Paris : PUF.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 28-41.
- Blackmore, E. R., Stansfeld, S. A., Weller, I., Munce, S., Zagorski, B. M. & Stewart, D. E. (2007). Major depressive episodes and work stress : results from a national population survey. *American Journal of Public Health*, 94, 2088-2093.
- Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). *Managing by values*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : John Wiley.
- Bleger, (1970). Le groupe comme institution et le groupe dans les institutions. In : Kaës, R., Bleger, J. et coll., *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*. Paris : Dunod.
- Bleger, J. (1979). Psychanalyse du cadre psychanalytique. In : Kaës, R. (dir.), *Crise, rupture et dépassement*. Malakoff : Dunod.
- Bodei, R. (1995). Geometria de las pasiones – medo, esperanza, felicidad : filosofia y uso político. Mexico : Fondo de Cultura Económica.
- Boisard, P. Cartron, D., Gollac, M. & Valeyre, A. (2002). *Temps et travail : l'intensité du travail*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Boltanski, J. L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychological factors at work and risk of depression : a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 438-445.
- Bonnet, M. (2010). Des regards croisés sur les problématiques humaines et organisationnelles. *Revue internationale de psychosociologie*, 16 (39), 25-26.
- Borges, L., Oliveira, A. & Morais, L. (2005). *O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do trabalho*. Floarionópolis : POT.
- Bourbonnais, R., Lee-Gosselin, H. & Pérusse, M. (1985). L'organisation du travail en milieu hospitalier et ses effets sur la santé des infirmières. *Santé mentale au Québec*, 10 (2), 73-85.
- Bourgeois, F. & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *@ctivités*, 2 (1), 19-36.
- Bowker, G. C. & Star, S. L. (1999). *Sorting things out. Classification and its consequences*. Cambridge : MIT Press.
- Braverman, H. (1974). *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XX<sup>e</sup> siècle*. New York : Monthly Review.
- Bressol, E. (2004). *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*. Rapport du conseil économique et social.

- Brown, A. & Starkey, K. (2000). Organizational Identity and learning : a psychodynamic perspective. *The Academy of Management review*, 25(1), 102-120.
- Bruchon-Schweitzer, M., Rascle, N., Quintard, B., Cousson, F. & Aguerre C. (1997). Stress professionnel et santé. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 31 (1), 61-74.
- Brun, J.-P. & Lamarche, C. (2006). *Évaluation des coûts du stress au travail*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.
- Brun, J.-P., Biron, C. & Ivers, H. (2007). Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail. (Études et recherches / Rapport R-514). Québec : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. & Ivers, H. (2003). *Évaluation 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.
- Brunault, P., Fouquereau, E. & Gillet, N. (2012). La qualité de vie au travail. In : Colombat, P. (dir.), *Qualité de vie au travail et management participatif* (p. 49). Malakoff : Lamarre.
- Brunet, L. & Savoie, A. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? *Revue québécoise de psychologie*, 21, 179-200.
- Bué, J., Coutrot, T., Hamon-Cholet, S. & Vinck, L. (2007). Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail. *Premières synthèses*, Dares, 2017-01-02.
- Burchell, B. (1994). Unemployment and psychological health. In : Gallie, D., Marsch, C. & Volger, C. (dir.), *Social change and the experience of unemployment* (pp. 69-83). Oxford : Oxford University Press.
- Buscatto, M., Loriol, M. & Weller, J.-M. (2008). *Au-delà du stress au travail*. Ramonville Saint-Agne : Érès.
- Cahour, B. (2006). Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique. *Le Travail Humain*, 69 (4), 379-400.
- Caillé, P. & Rey, Y. (2004). *Les objets flottants, méthode d'entretiens systémiques*. Paris : Fabert.
- Callahan, J. L. & McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, (4), 4-21.
- Camargo, B. & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ : Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type : relationship to effectiveness. *Research in Organizational change and development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Value Framework*. Reading : Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2010). *Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., De Graff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership : Creating Value in Organizations*. Northampton : Edward Elgar Publishing Limited.
- Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.

- Canguilhem, G. (1984). Puissance et limite de la rationalité en médecine. In : Marx, C. (dir.), *Médecine, science et technique* (pp. 109-130). Paris : Éditions du CNRS.
- Canguilhem, G. (1988). La santé, concept vulgaire et question philosophique. *Cahiers du séminaire de philosophie*, pag.8.
- Canguilhem, G. (2002), *Écrits sur la médecine*. Paris : Le Seuil.
- Capra, F. (1998). *Ponto de Mutação, O*. São Paulo : Cultrix.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviour. *International Journal of Manpower*, 26, 177-195.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* [HDR]. Université Victor Segalen – Bordeaux II.
- Caroly, S. (2012). Groupes et collectifs de travail. In : Bobiller-Chaumont, M.-E. & Sarnin, P. (dir.), *Manuel de psychologie de travail et des organisations : Les enjeux psychologiques du travail* (pp. 261-280). Bruxelles : De Boeck.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale. *Santé mentale au Québec*, 20 (2), 119-138.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1998). Réorganisation du travail, nouveaux paradoxes : clivage acteur/sujet ; fractures individu/collectif. In : Jacob, R. & Laflamme, R. (dir.), *Stress, santé et intervention au travail*. Québec : Presses Inter Universitaires.
- Cartron, D. (2003). Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante au McDonald's. *Travail et emploi*, 94, 59-64.
- Carvalho, V. D. de, Borges, L. de O. & Rêgo, D. P. (2010). Interacionismo simbólico : origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. *Psicologia : Ciência e Profissão*, 30(1), 146-161.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris : Fayard.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes : travail, protections, statut de l'individu*. Paris : Le Seuil.
- Castells, M. (1999). *L'ère de l'information, tome 2 : le pouvoir de l'identité*. Paris : Fayard.
- Castoriadis, C. (1975). *L'Institution imaginaire de la société*. Paris : Le Seuil.
- Castoriadis, C. (1997). *La rationalité du capitalisme*. *Revue internationale de psychosociologie*, vol IV, n°8, Ed. ESKA
- Cattanéo, N. & Hirata, H. (2004). Flexibilité. In : Hirata, H., Laborie, F., Le Doaré, H. & Senotier, D. (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*. Paris : PUF.
- Chang, K. & Lu, L. (2007). Characteristics of Organizational culture, stressors and well-being – the case of Taiwanese Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 549-568.
- Chanlat, J.-F. & Bédard, R. (1990). L'importance de la parole dans le métier de dirigeant. In : Chanlat J. -F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Montréal : Presses de l'Université de Laval & Paris : ESKA.
- Chauí, M. (2011). *Desejo, paixão e ação na ética de Espinosa*. São Paulo : Companhia das Letras.
- Cholez, C. (2001). *Une culture de la mobilité. Trajectoires et rôles professionnels des chauffeurs-livreurs de messagerie et fret express* (Thèse de sociologie, Université de Tours).

- Chowdhuri, S. K. & Endres, M. L. (2010). The impact of client variability on nurses' occupational strain and injury : cross-level moderation by safety climate. *Academy of Management Journal*, 53, 182-198.
- Cingolani, P. (2005). *La Précarité*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ?* Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2003). La conscience comme liaison. In : L. Vygotski (dir.), *Conscience, inconscient, émotions*. Paris : La Dispute.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychopathologie*, 1, 165-177.
- 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.
- Clot, Y. (2012a). Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise. *La nouvelle revue du travail*, 1.
- Clot, Y. (2012b). Psychologie, une crise aggravée ? In : Clot, Y. (dir.), *Vygotski maintenant* (pp. 135-153). Paris : La Dispute.
- Clot, Y. (2013). Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? *Activités*, 10 (2), 39-53.
- Clot, Y. (2016). Clinique, travail et politique. *Travailler*, 36 (2), 91-106. DOI : 10.3917/trav.036.0091.
- Clot, Y. (2016). Dialogos na perspectiva historico-cultural - a interfuncionalidade dos afetos, das emoções e dos sentimentos : o poder de ser afetado e o poder de agir
- Clot, Y. & Litim, M. (2008). Activité, santé et collectif de travail. *Pratiques psychologiques*, 14, 101-114.
- Clot, Y. & Simonet, P. (2015). Pouvoir d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78 (1), 31-52.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, M. & Scheller, L. (2000). Les entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, revue électronique, 1. <http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/sommaire.html>
- Cohidon, C., Santin, G., Imbernon, E. & Goldberg, M. (2010). Working conditions and depressive symptoms in the 2003 decennial health survey : the role of the occupational category. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 45-1135-1147.
- Commaille J. & B. Jobert (1998), *Les Métamorphoses de la régulation politique*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader*. Sao Francisco. CA : Josey-Bass.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind, healthy organization – a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress : a review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks : Sage.
- Cooper, C. L., Linkkonen, P. & Cartwright, S. (1996). *Assessing the benefits of stress prevention at company level*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Cornu, R. (1986, janvier). *Le sociologue peut-il qualifier la notion de qualification ?* Rencontre de sociologie du travail, LERSCO, Nantes.

- Cosnier, J. (1994). *Psychologie des émotions et des sentiments*. Paris : Retz.
- Cotton, P. & Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance : A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Coutrot, T. (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*. Paris : La Découverte.
- Cox, T., Griffiths, A. J., Barlowe, C. A., Randall, R. J., Thomson, L. E. & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Organizational interventions for work stress: A risk management approach*. Rapport 286 : Health and Safety Executive.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Le Seuil.
- Cru, D. (1995). *Règles de métier. Langue de métier*. Diplôme d'ergonomie. École pratique des hautes études, Paris.
- Curie, J. & Hajjar, V. (1987). Vie de travail, vie hors travail : la vie en temps partagé. In : Lévy-Leboyer, C. & Spérandio, J. C. (dir.), *Traité de psychologie du travail* (pp. 37-55). Paris : PUF.
- Curie, J. & Hajjar, V. (1990). Psychopathologie du travail ou dérégulation du système des activités. *Perspectives psychiatriques*, 29 (22/II), 85-91.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* (Thèse en Psychologie. Université de Montréal).
- Dagenais-Desmarais, V. & Privé, C. (2010/3). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35 (3), 69-77.
- Dakhlaoui, A. (2011). Conditions de travail et risques professionnels : synthèse et analyse de la littérature. *Management et avenir*, 1 (41), 35-49.
- Damasio, A. (2004). *Em busca de Espinosa : prazer e dor na ciência dos sentimentos*. São Paulo : Companhia das Letras.
- Daniellou, F. (2004). Synthèse et allocation de clôture. In : Douillet, P. & Schweitzer, J.-M. (dir.), *Les conditions d'une prévention durable des TMS*. Actes du séminaire des 7 et 8 juillet 2004 (pp. 114-120). Lyon : Éditions de l'ANACT.
- Daniellou, F. (2008). *Des connaissances construites pour l'action*. Colloque international de clinique de l'activité. Paris : CNAM.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Darr, W. & Johns, G. (2008). Work strain, Health, and Absenteeism : A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 293-318.
- Daubas-Letourneux, V. & Thébaud-Mony, A., (2003). Organisation du travail et santé dans l'Union européenne. *Travail et emploi*, 96, 9-33.
- Daudigeos, T. (2009). *Rendre l'entreprise néolibérale responsable : rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels - Étude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction* (Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Lyon 3).

- Davel, E. & Vasconcelos J. (1997). Gerência e autoridades nas empresas brasileiras : uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In : Motta, F. & Caldas, M. (dir.), *Cultura Organizacional e cultura Brasileira*. São Paulo : Atlas.
- Davezies, P. (1991). *Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail*. Communication au colloque national de la société de psychologie. Clermont Ferrand, pp. 6-12.
- Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail, Comprendre le travail. *Éducation permanente*, 3 (116), 33-46.
- Davezies, P. (2001). Convergences, tensions et contradictions entre les différentes approches de la santé au travail. *Performances, stratégie et Facteur Humain*, 5, 14-21
- Davezies, P. (2004). *Souffrance au travail : le risque organisationnel*. Conférence introductive. Actes des Journées Médicales du CISME sur les risques organisationnels.
- Davis, L. & Cherns, A. (1975). *The quality of working life*. New York : The free press.
- Davoine, L. & Méda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* (hal-00276220)
- De Backer, G., Kornitzer, M., Karnas, G., Koetsier, P. & De Corte, W. (1999). *Étude sur le stress au travail : scores normatifs, étude des déterminants et recherche prospective sur la relation avec l'absentéisme et avec l'incidence des maladies cardio-vasculaires*. Bruxelles : SSTC.
- De Bandt, J., Dejourn, C. & Dubar C. (1995). *La France malade du travail*. Paris : Bayard.
- De la Garza, C. (1995). *Gestions individuelles et collectives du danger et du risque dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires* (Thèse de doctorat en Ergonomie, École pratique des hautes études, Université Paris 5).
- De La Garza, C. (1998). Le travail collectif en tant qu'activité de régulation. *Performances humaines et techniques*, 96, 20-29.
- De Masi, (1999).
- De Souza Silva, J., Cheaz, J. & Calderón, J. (2001). *La cuestion institucional : de la vulnerabilidad a la sustentabilidad institucional en el contexto del cambio de época*. San José, Costa Rica : Projeto ISNAR Nuevo « Paradigma ».
- Deal, J. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life*. Reading : Addison-Wesley.
- Dejourn, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*. (Tome 1). Paris : AOCIP.
- Dejourn, C. (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel. *Éducation permanente*, 116, 47-70.
- Dejourn, C. (1996). « Introduction », *Revue internationale de psychosociologie*, 5, p.5-16.
- Dejourn, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris : Le Seuil.
- Dejourn, C. (2000). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.
- Dejourn, C. (2009). *Travail vivant* (tome 1 : *Sexualité et travail* & tome 2 : *Travail et Émancipation*). Paris : Payot.
- Dejourn, C. & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF.
- Dejourn, C. & Deranty, J. -P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 2(11), 167-180.
- Deleuze, G. (2002). *Espinosa: filosofia prática*. São Paulo : Escuta.



- Demailly L., Giuliani F. & Maroy C. (2019). « Le changement institutionnel : processus et acteurs », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Le changement institutionnel, mis en ligne le 27 février 2019, consulté le 18 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/9999>
- Deranty, J. (2016). En quels sens le travail vivant est-il une catégorie politique ?. *Travailler*, 36 (2), 59-74. DOI : 10.3917/trav.036.0059.
- Derriennic, F., Touranchet, A. & Volkoff, S. (1996). *Âge, travail, santé : étude sur les salariés âgés de 37 à 52 ans*. Enquête ESTEV 1990. Paris : INSERM.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... *Revue française de gestion*, 132, 32-43.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail, quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 37 (214), 89-105.
- Detchessahar, M. (2012). Santé au travail, l'enjeu du management. In : Courtet, C. & Gollac, M. (dir.), *Risques du travail, la santé négociée* (pp. 233-247). Paris : La Découverte.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1 (19), 57-80. DOI : 10.3917/neg.019.0057390
- Detchessahar, M. (dir.) (2009). *Étude SORG : Santé, Organisation et Gestion des Ressources humaines*, Agence nationale de la recherche (Programme SEST, Science-Environnement, Santé-Travail 2006-2008).
- Detienne, M. & Vernant, J.-P. (1974). *Les ruses de l'intelligence. La Métis des Grecs*. Paris : Flammarion.
- Dextras-Gauthier, J. (2014). *Culture organisationnelle et santé mentale au travail* (Thèse en Relations Industrielles, Université de Montréal).
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being : Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
- Diener, E. & Larsen, R. J. (1993). The experience of emotional well-being. In : Lewis, M. & Haviland, J. M. (dir), *Handbook of Emotions* (pp. 404-415). New York : Guilford Press.
- Dietrich, A., Pigeyre, F. (2012, septembre). *Le retour du « social » ou l'impensé de la GRH*. XXIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH : Les Interfaces de la GRH, Nancy.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002), Trust in leadership : meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Donaldson, G. & Lorsch, J. W. (1983). *Decision making at the top*. New York : Basic Books.
- Donio-Shaw, G. & Lasfargues, G. (1999). *Enquête PREST : précarité, santé, travail*. Rapport final, Institut de médecine du travail du Val-de-Loire.
- Dragano, N., He, Y., Moebus, S., Jöckel, K.-H. & Erbel, R. (2008). Two models of job stress and depressive symptoms-results from a population-based study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 43, 72-78.
- Dulac, T., Delobbe, N. & Gries, A. (2003). *The impact of personal and organizational values on the content dimensions of the psychological contract*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisbon.

- Durand, J. P. (2014). Relations de travail. In Zawieja, P. & Guarnieri, F. (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Le Seuil.
- Durand, J. P. & Linhart, D. (2006). *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse : Octarès.
- Durkheim, E. (1983). *Les Règles de la méthode sociologique*. Paris : Flammarion.
- Dutton, J. & Heaphy, E. D. (2010). The Power of High Quality Connections. In : Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (dir.), *Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline* (pp. 263-278). San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Eid, M. & Larsen, R. J. (dir.) (2008). *The science of subjective well-being*. New York : The Guilford Press.
- Eisen, A. (1994). Survey of neighborhood-based, comprehensive community empowerment initiatives. *Health Education Quarterly*, 21(2), 235-252.
- Emery, F. & Trist, E. (1960). Socio-technical system. In : Séguin, F. & Chanlat, J.-F. (1983). *L'analyse des organisations* (pp. 304-318). Montréal : Gaëtan Morin.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Engels, F. (1845). La situation de la classe laborieuse en Angleterre.
- Engels, F. (1960). *La situation de la classe laborieuse en Angleterre en 1844*. Paris : Éditions sociales.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris : PUF.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (2003). Le travail de la mort dans les institutions. In : Kaes, R. (dir.), *L'institution et les institutions : études psychanalytiques*. Paris : Dunod.
- Espinosa (Spinoza), B. (1989). *Ética demonstrada à maneira dos geômetras. Coleção Os pensadores*. São Paulo : Nova Cultural.
- Espinosa (Spinoza), B. (1992). *Ética*. Lisboa : Relógio d'Água.
- Espinosa (Spinoza), B. (1997). *Pensamentos metafísicos. Tratado da correção do intelecto. Tratado político. Correspondencia*. São Paulo : Nova Cultural.
- Espinosa (Spinoza), B. (2003). *Ética demonstrada à maneira dos geômetras*. São Paulo : Martin Claret.
- Espinosa (Spinoza), B. (2008). *Ética*. Belo Horizonte : Autêntica.
- Évraert, S. & Hauret, C. (2003). La culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés-dirigeants : essai de typologie. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6 (4), 5-24.
- Ey, H., Bernard, P. & Brisset, C. (1988). *Manual de Psiquiatria*. Rio de Janeiro : Masson.
- Falzon, P. (2004). *L'Ergonomie*. Paris : PUF.
- Faria, A. J. (2001). The changing nature of business simulation/gaming research : a brief history. *Simulation and gaming*, 32(1), 97-110.
- Favereau, O. & Roger, B. (2015). *Penser l'entreprise, Nouvel Horizon du politique*. Les Plans-sur-Bex : Éditions Parole et silence.

- Faverge, J. M. (1966). L'analyse du travail en termes de régulation. In : Faverge, J. M. & al. (dir.), *L'ergonomie des processus industriels* (pp. 33-60). Bruxelles : Éditions de l'institut de sociologie de l'Université de Bruxelles.
- Faverge, M (1972). L'analyse du travail. In M. Reuchlin (Ed.). *Traité de psychologie appliquée* (pp. 7-60). Tome 3. Paris : PUF.
- Fernex, A. (1998). Intensité du travail, définition, mesure, évolutions. Premiers repérages. ISERES, *Études et recherche*, 169.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A. & Marmot, M. G. (2002). Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health related behaviours in British civil servants : The Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56, 450-454.
- Feynie, M. (2012). *Le « as if » management. Regard sur le mal-être au travail*. Lormont : Le Bord de l'eau.
- Filho, F. (2010). *Afecções : uma releitura a partir de António Damásio, das emoções em Espinosa* (Dissertação de Mestrado em Filosofia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba).
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fineman, S. (2001). Fashioning the environment. *Organization*, 8(1), 17-31.
- Finkenauer, C. & R. F. Baumeister, (1997). L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implications pour la thérapie. *Revue québécoise de psychologie*, 18 (2), 99-118.
- Freire, P. (1980). *Conscientização*. São Paulo : Moraes.
- Freire, P. (2002). *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro : Paz e Terra.
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional : grandes temas em debates. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 73-82.
- Freitas, M. E. (2007). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho ? *RAE Eletrônica*, 6, 1-7.
- Frijda, N. (1986). *The emotions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review*, 18, 259-270.
- Gaulejac, V. (de) (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Le Seuil.
- Gaulejac, V. (de) (2007). Le processus de construction du sujet. *Questions d'orientation*, (3).
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of cultures*. New York : Basic Books.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354-361.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley : University of California Press.
- Godechot, O. (2001). *Les Traders*. Paris : La Découverte.
- Goetzel, R., Hawkins, K., Ozminkowski, R. J. & Wang, S. (2003). The Health and productivity cost burden of the "top 10" physical and mental health conditions affecting

- six large US employers in 1999. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(1), 5-14.
- Goffman, E. (1996). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : Minuit.
  - Goldenhar, L. M., LaMontagne, A., Katz, T., Heaney, C. & Landsbergis, P. (2001). The intervention research process in occupational safety and health : an overview from the National Occupational Research Agenda Intervention Effectiveness Research team. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43(7), 616-622.
  - Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional : teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro : Objetiva.
  - Gollac, M. & Volkoff, S. (1996). Citius, Alrius, Fortius. L'intensification du travail. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 114, 54-67.
  - Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.
  - Gollac, M. & Volkoff, S. (2006). La santé au travail et ses masques. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 163, 4-17.
  - Gomez, P. Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris : François Bourin éditeur.
  - Gondim, S. M. & Siqueira, M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. In : Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B. & Bastos, A. V. B. (dir.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. São Paulo : Artmed.
  - González-Rey, F. L. (2009). La significación de Vygotski para la consideración de lo afectivo en la educación: las bases para la cuestión de la subjetividad. *Actualidades investigativas en Educación*, 9, 1-24.
  - Goodman, E., Zammuto, R. & Gifford, B. (2001). The Competing value framework : understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organizational Development Journal*, 19, 58-68.
  - Gray-Stanley, J. A., Muramatsu, N., Heller, T., Hugues, S., Johnson, T. P. & Ramirez-Valles, J. (2010). Work stress and depression among direct support professionals : the role of work support and locus of control. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54, 749-761.
  - Green, A. (1973). *Le discours vivant : la conception psychanalytique de l'affect*. Paris : PUF.
  - Greenan, N., Kalugina, E. & Walkowiak, E. (2007), *The transformation of work ? Trends in work organization*. Paris : WORKS report, CEE.
  - Greenwood R., Suddaby R. & C. R. Hinings (2002), « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, pp. 58-80.
  - Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness : a study of values, attitudes and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
  - Grosjean, M. (2004). Le mistigri de la négociation dans les services : négociier entre objets, règles, personnes et instances. In : Grosjean, M. & Mondada L. (dir.), *La négociation au travail*. Lille : PUL.
  - Grosjean, V. & Guyot, S. (2016). Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? *La revue technique de l'INRS*, 2142, 6-9.
  - Guilho-Mailly, M. P. (1998). Des temps du travail à l'histoire singulière : apports de la clinique psychiatrique. *Temps et travail*. Actes du 33<sup>e</sup> congrès de la SELF, Paris.

- Guillemey, N. (2007). Prévenir le stress en entreprise : une prescription réglementaire. *Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils?* Communication au colloque de Nancy.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Londres : Pearson.
- Hammer, T. (1993). Unemployment and mental health among young people : A longitudinal study. *Journal of Adolescence*, 16, 407-420.
- Hanique, F. (2008). Les guichetiers de La Poste sont-ils stressés ? Contribution à une acception sociologique et clinique de la notion de stress. In : Buscatto, M., Loriol, M. & Weller, J.-M. (dir.), *Au-delà du stress au travail* (pp. 155-176) Ramonville Saint-Agne : Érès.
- Hansez, I., Bertrand, F. & Barbier, M. (2009). Évaluation des pratiques de diagnostic de stress au sein d'entreprises belges : facteurs bloquants et facteurs stimulants. *Le Travail humain*, 72 (2), 127-153.
- Hargrave, T. J. & Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of management review*, 31(4), 864-888.
- Harnois, G. & Gabriel, P. (2000). *Mental health and work : Impact, issues and good practices*. Report by : World health organization and International Labor Organization, Genève.
- Harris, M. B. (1994). Gender of subject and target as mediator of aggression. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(5), 453-471.
- Hartnell, C., Ou, A. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness : a meta-analytic investigation of the competing values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694.
- Harvey, S., Courcy, F., Petit, A., Hudon, J., Teed, M., Loïselle O. & Morin A. (2006). *Organizational Interventions and Mental Health in the Workplace : A Synthesis of International Approaches, Studies and Research Projects*. Montréal : IRSST.
- Hawley, M. C. & Whirther, E. (1991). Empowerment in counseling. *Journal of Counseling & Development*, 69, 222-227.
- Hayton, J. C., Allen, D. G. & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis : a tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191-205.
- Heckscher, C. (1994). *The post-bureaucratic organization : new perspectives on organizational change*. Thousand Oaks : Sage.
- Heller, A. (1979). *Teoria de Los Sentimentos*. Madrid : Fontamara.
- Hess, R. (2007). *La Relation pédagogique*. Paris : Anthropos.
- Hirschhorn, L. (1984). *Beyond Mechanization*. Cambridge : MIT Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 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*, 50(3), 337-421.

- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart : commercialization of human feelings*. Berkeley : University of California.
- Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, 1 (9), 14-49.
- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Report commissioned by the International Labour Organization, University of Manchester, Manchester.
- Hofstede, G. (1974). *Conséquences culturelles*. Paris : Édition moderne d'entreprise.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Hurrell, J. J. (2005). Organizational stress interventions. In : Barling, J., Kelloway, E. K. & Frone, M. R. (dir.), *Handbook of work stress* (pp. 623-645). Thousand Oaks : Sage.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organisational continuity and radical change : the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Jaques, E. (1951). *The Changing culture of a Factory*. Oxford : Tavistock.
- Jaques, E. (1955). Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety. In : Heimann, P., Klein, M. & Mony-Kyrle, R. E. (dir.), *New directions in psychoanalysis* (pp. 478-498). Londres : Tavistock publications.
- Jesus, P. B. (2015). Considerações acerca da noção de afeto em Espinosa. *Cadernos Espinosanos*, (33), 161-190. <https://doi.org/10.11606/ISSN.2447-9012.espinosa.2015.105572>
- Jouanneaux, M. (2011). *De l'agir au travail*. Toulouse : Octarès.
- Kaës, R. (1980). Esprit de corps et création mythopoiétique dans le processus groupal, in Guillaumin J. (sous la direction de) et coll. *Corps création. Entre lettres et psychanalyse*, Lyon, PUL.
- Kaës, R. (1988). *Le pacte dénégatif*. Éléments pour une métapsychologie des ensembles trans-subjectifs, in Missenard A. et coll. *Figures et modalités du négatif*. Paris : Dunod.
- Kanungo, R. N. (2006). Cross culture and business practice : are they coterminous or cross-verging ? *Cross Cultural Management – An international Journal*, 13, 23-31.
- Kanungo, R. N. & Medonca, M. (1994). Culture and performance. *Improvement Productivity*, 35, 447-453.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 2(24), 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York : Basic Books.
- Karnas, G. (1987). L'Analyse du travail. In : Lévy-Leboyer, C. & Spérandio, J.-C. (dir.), *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Katz, R. (1984). Empowerment and Synergy : Expanding the community's healing resources. *Prevention in Human Services*, 3, 201-226.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2001). The Discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Kaufmann, J.-C. (2008). *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin.
- Kessler, R. C. (1982). A disaggregation of the relationship between socioeconomic status and psychological distress. *American Sociological Review*, 47, 752-764.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health ? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548.
- Keyes, C. L. M. & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. In : Lopez, S. J. & Snyder, C. R. (dir.), *Positive psychological assessment : A handbook of models and measures* (pp. 411-425). Washington : American Psychological Association.
- Khalef, A. (2003). La violence en milieu de travail est-elle une fatalité ? *Éducation ouvrière*, 133, 13-19.
- Kompier, M. & Cooper, C. L. (1999). *Preventing stress, improving productivity : European case studies in the workplace*. London : Routledge.
- Kompier, M. Geurts, S. A. E., Grundemann, R. W. M., Vink, P. & Smulders, P. G. W. (1998). Cases in stress prevention : the success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine*, 14, 155-168.
- Kompier, M., Cooper, C. L. & Geurts, S. A. E. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 371-400.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance ? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65, 241-262.
- Lacomblez, M. (2000). *Factores psicossociais associados aos riscos emergentes. Riscos emergentes da nova organização do trabalho*. Lisbonne : IDICT.
- Lahy, J. M. & Pacaud-Korngold, S. (1931). Sélection des opératrices de machines-comptables. *L'Année psychologique*, 32, 131-149.
- Lancry, A. (2007). Incertitude et stress. *Le Travail humain*, 70 (3), 289-305.
- Lane, S. T. M. (1994). À mediação emocional na cons - tituição do psiquismo humano. In : Lane, S. M. & Sawaia, B. B. (dir.), *Novas Veredas da Psicologia Social* (pp. 55-63). São Paulo : Brasiliense.
- Lane, S. T. M. (2004). A psicologia social e uma nova concepção do homem para a psicologia. In : Lane, S. M. T. & Codo, W. (dir.), *Psicologia social : O homem em movimento* (pp. 10-19). São Paulo : Brasiliense.
- Lane, S. T. M. & Sawaia, B. B. (1994). *Novas Veredas da psicologia social*. São Paulo : Brasiliense.
- Lapassade, G. (1974). *La bio-énergie*. Paris : Delarge.
- Laplantine, F. (1975). *La culture du psy ou l'effondrement des mythes*. Toulouse : Privat.
- Larzelere, R. & Huston, T. (1980). The dyadic trust scale : toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 595-604.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment : Managing Differentiation and Integration*. Boston : Harvard Business School Press.

- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In : Crandall, R. & Perrewé, P. L. (dir.), *Occupational stress : a handbook* (pp. 3-14). Bristol : Taylor & Francis.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer.
- Lazzarato, M. & A Negri, A. (2001). Trabajo inmaterial y subjetividad. Trabajo inmaterial. *Formas de vida y producción de subjetividad*, 11-18.
- Le Gall, J. M. (2011). *L'entreprise irréprochable : réciprocité, responsabilité, démocratie*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Lee, S. K. J. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 340.
- Leontiev, A. N. (1975/1984). *Activité, conscience, personnalité*. Moscou : Éditions du Progrès.
- Leontiev, A. N. (1978). *Actividad, conciencia y personalidad*. Buenos Aires : Ciencias del Hombre.
- Leplat, J. (1972). La psychologie du travail en ergonomie. In : Reuchlin, M. (dir.), *Traité de psychologie appliquée* (tome 3, pp. 61-136). Paris : PUF.
- Leplat, J. (1997). *Regard sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : PUF.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie. Aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Toulouse : Octarès.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Leplat, J. & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de Psychologie Cognitives*, 3 (1), 49-63.
- Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail. Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. *Négociations*, 1 (19), 97-111. DOI : 10.3917/neg.019.0097
- Lewicki, R. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relations. In : Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (dir.), *Trust in Organizations : Frontiers in theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks : Sage.
- Lhuilier, D. (2005). Le « sale boulot ». *Travailler*, 14 (2), 73-98.
- Lhuilier, D. (2008a). *Cliniques du travail*. Ramonville Saint-Agne : Érès.
- Lhuilier, D. (2008b). Reconnaissance au travail ou reconnaissance du travail ? In : *Prévention du stress et des risques psychosociaux* (pp. 64-68). Lyon : ANACT.
- Lhuilier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions*, 1 (91), 85-101. DOI : 10.3917/cnx.091.0085
- Lhuilier, D. (2013). Introduction à la Psychosociologie du Travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15, 11-30.
- Lhuilier, D. (2014). *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse : Octarès.
- Lhuilier, D. & Litim, M. (2010). « Crise du collectif » et déficit d'histoire : apports de travaux sur le groupe et le collectif de travail. *Connexions*, 2 (94), 149-173. DOI : 10.3917/cnx.094.0149
- Lhuilier, D., Giust-Desprairies, F. & Litim, M. (2011). Risques psychosociaux, une nouvelle catégorie sociale ? Introduction. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, 7-10.
- Liden, R. C., Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employee and employer : Implications for employee socialization, leaders, and organizations. In : Coyle-Shapiro, J., Shore, L., Taylor, S. &



- Tetrick, L. (dir.), *The employment relationship : examining psychological and contextual perspectives* (pp. 226-252). Oxford : Oxford University Press.
- Linhart, D. (1994). *La Modernisation des entreprises*. Paris : La Découverte.
  - Linhart, D. (2005). *Le travail nous est compté*. Paris : La Découverte.
  - Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Ramonville Saint-Agne : Éres.
  - Lojkine, J. & Malétras, J.-L. (2002). *La guerre du temps, le travail en quête de mesure*. Paris : L'Harmattan.
  - Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment : a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, 321-338.
  - Lorenz, E. (1993). Flexible production systems and the construction of trust. *Politics and Society*, 21(3), 307-324.
  - Lorient, M. (2005). La souffrance : une lecture critique à partir de l'exemple du travail. *Actes des journées d'étude du GT 19 Action sociale, Intervention et Régulations sociales de L' AISLF*. Groupe de recherche sur les actions et les croyances collectives (GRACC). Université de Lille 3.
  - Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 18, 219-236.
  - Lykken, D. & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological science*, 7(3), 186-189.
  - Machin, M. A., Fogarty, G. J. (2004). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training and Development*, 8, 222-236.
  - Magaud, J., Sugita, K. (1993). Le retour des réseaux : à propos d'une comparaison franco-japonaise. *Gérer et Comprendre*, 31
  - Maisonneuve, (1997). *Introduction à la psychosociologie*. Paris : PUF.
  - Marchand, A., Demers, A. & Durand, P. (2006). Social structures, agent personality and workers' mental health : a longitudinal analysis of the specific role of occupation of workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce. *Human Relation*, 59, 875-901.
  - Marchand, A., Haines, V. & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organization culture in occupational health research : a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13, 443.
  - Marchand, P. & Ratinaud, P. (2012). *Être français aujourd'hui. Les mots de l'identité nationale*. Paris : Les Liens qui libèrent.
  - Marmot, M. G. & Smith, G. G. (1997). Socioeconomic differentials in health : The contributions of Whitehall studies. *Journal of Health Psychology*, 2, 283-296.
  - Marquié, J.-C., Paumès, D. & Volkoff, S. (1995). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse : Octarès.
  - Martel, J.-P. & Dupuis, G. (2006). Quality of work life : theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2).
  - Marx, K. (2008). *Le Capital livre I*. Paris : Gallimard.
  - Marx, K. (2009). *Travail salarié et capital*. Montreuil : Science marxiste.
  - Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Brothers.

- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. & Battaglini, A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Revue canadienne de santé publique*, 89 (5), 352-357.
- Mato, M. A., Santamaria, J., De Souza Silva, J. & Cheaz, J. (2001). *La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad Institucional. Serie Inovacion para la nnovación Institucional*. San José : Projeto ISNAR Nuevo « Paradigma ».
- Maturana, H. (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago : Dolmen.
- Maturana, H. & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition, the realization of the Living*. London : Reidl.
- Mauss, M. (1921). L'expression obligatoire des sentiments. *Journal de psychologie*, (18). [http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss\\_marcel/essais\\_de\\_socio/T3\\_expression\\_sentiments/expression\\_sentiments.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/essais_de_socio/T3_expression_sentiments/expression_sentiments.pdf)
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. New York : Macmillan.
- McCormick, E. J. (1970). *Human Engineering*. New York : McGraw-Hill.
- McDonald, O. & Gandz, J. (1992). Identification of values relevant to business research. *Human, Resource Management*, 30, 217-236.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W. & Wu, A. (2003). Organizational culture : Associations with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business studies*, 11, 25-44.
- Mead, G. H. (1963). L'esprit, le soi et la société. *Revue française de sociologie*, 4 (4), 461-463.
- Mellinger, G. (1956). Interpersonal trust as a factor of communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 304-309.
- Mendez, A. (2001). Les mécanismes de la confiance : le cas d'une banque mutualiste. *Revue française de gestion*, 135, 18-27.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony. In : Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : The University Chicago Press.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Miller, K. I., Considine, J. & Garner, J. (2007). Let me tell you about my job. *Management Communication*, 20, 231-260.
- Minayo, M. C. de S. (1994). *Pesquisa social : teoria método e criatividade*. Petrópolis : Vozes.
- Miossec, Y. & Clot, Y. (2011). Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Le travail humain*, 74, 341-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining nethe principle of who and what really counts. *Academy of Management review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). Motivation. In : Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (dir.), *Handbook of psychology : industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 225-254). Hoboken : John Wiley & Sons.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris : Payot & Rivages.

- Montmollin, De M. (1972). *Les psychopitres*. Paris : PUF.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London : Sage.
- Morgan, G., Bergamini, C. W. & Coda, R. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas.
- 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. (2006), Donner un sens au travail, Note de recherche, HEC Montréal.
- 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. (2001). *Os setes saberes necessarios à educaçao do futuro*. São Paulo : Cortez.
- Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 2, 31-36.
- Moscovici, (2003). Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire. In : Jodelet, D. (dir.), *Les Représentations sociales* (pp. 79-103). Paris : PUF.
- Moscovici, (2005). Le Regard psychosocial : entretien avec Brigitta Orfali. *Hermès, La Revue*, 41 (1), 17-24.
- Moscovitz, J-J. (1971). Approche psychiatrique des conditions de travail. *L'Évolution psychiatrique*, 36, 183-221.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers R. M. (1982). *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York : Academic Press.
- Murphy, L. R. (1988). Workplace interventions for stress reduction and prevention. In : Cooper et al. (dir.), *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester : Wiley.
- Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life : Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30.
- Namura, M. R. (2003). *O sentido do sentido em Vygotsky - uma aproximação com a estética e a ontologia do ser social de Lukács* (Tese de doutorado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W. & Schroeder, R. G. (2008). The role of culture as a driver of quality management and performance : infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, 39, 671-702.
- Neubern, M. (2001). Três obstáculos epistemológicos para o reconhecimento da subjetividade na psicologia clínica. *Psicologia Reflexão & Crítica*, 14(1), 242-252.
- Neveu, J. P. (2012). La difficile prévention des suicides au travail. *Gestion*, 37 (4), 6-15.
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique* (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I).
- Newman, F. & Holzman, L. (2002). *Lev Vygotsky : cientista revolucionário*. São Paulo : Loyola.
- Nicole-Drancourt, C. (1992). L'idée de précarité revisitée. *Travail et emploi*, 52, 57-70.
- 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*, 75, 129-144.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.-F., Goldberg, M. & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle de Déséquilibre efforts/récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48, 419-437.
  - Nietzsche, F. ([1882]-1901). *Le Gai Savoir*. Paris : Société du Mercure de France.
  - Nietzsche, F. ([1888]-2005). *Crépuscule des idoles*. Trad. Patrick Wotling, Paris : Flammarion.
  - Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck.
  - O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control : corporations, cults and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
  - O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. & Caldwell, D. M. (1991). People and organizational culture : a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
  - Odom, R. Y., Boxx, W. R. & Dunn, M. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14, 157-169.
  - Oliveira, M. K. & Rego, T. C. (2003). Vygotsky e as complexas relações entre cognição e afeto. In : Arantes, V. A. (dir.), *Afetividade na escola: alternativas teóricas e práticas* (pp. 13-34). São Paulo : Summus.
  - Ombredane, A. & Faverge, J. M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.
  - Ostroff, C., Kinicki, A. J. & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In : Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (dir.), *Handbook of Psychology : Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 565-593). New York : Wiley.
  - Ostroff, C., Shin, Y. & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence : Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
  - Osty, F. (2003). *Le désir du métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes : PUR.
  - Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading : Addison-Wesley.
  - Oudin, M., Oudin, F. & Becard A. C. (2015). *La qualité des relations de travail*. Noisy-le-Grand : IRES.
  - Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V. & Descendre D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris : PUF.
  - Park, K.-O. (2007). Social support for stress prevention in hospital settings. *Journal of The Royal Society for the Promotion of Health*, 127, 260-264.
  - Parkes, K. R. & Sparkes, T. J. (1998). *Organizational interventions to reduce work stress : are they effective ? A review of the literature*. Report 193/1998 – Health and Safety Executive.
  - Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe : Free Press.
  - Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : PUF.
  - Périlleux, T. (2003). La subjectivation du travail. *Déviance et Société*, 3 (27), 243-255.
  - Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best run companies*. New York : Harper and Row.

- Peterson, M. & Wilson, J. F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26, 16-24.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. New York : HarperCollins.
- Pino, A. (2000). O social e o cultural na obra de Vygotsky. *Educação & Sociedade*, 21 (71), 45-78.
- Pino, A. (2005). *As marcas do humano : às origens da constituição cultural e a criança na perspectiva de Lev. S. Vygotski*. São Paulo : Cortez.
- Poussin, N. & Miossec, Y. (2015). Développement du sentiment et du pouvoir d’agir : un exemple chez des médecins du travail. *Le Travail Humain*, 1 (78), 81-94.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico : métodos e técnicas de pesquisas do trabalho acadêmico*. Universidade Feevale.
- Pueyo V. & Gaudart C. (2000). L’expérience dans les régulations individuelles et collectives des déficiences. In : Benchekroun, T. H. & Weill-Fassina, A. (dir.), *Le Travail Collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 257-272). Toulouse : Octarès.
- Quenneville, (2006).
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington : American Psychological Association.
- Quillerou, E. & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l’activité en psychologie du travail : le cas d’une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités*, 10 (2), 229-248.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In : Woodman, R. W. & Passmore, W. A. (dir.), *Research in Organizational change and development* (vol. 2, pp. 115-142). Greenwich : JAI Press.
- Rappaport, J. (1984). Studies in Empowerment: introduction to the Issues. *Prevention in Human Services*, 3, 1-17.
- Raufaste, E., Daurat, A., Mélan, C., et Ribert-Van de Weerd, C. (2004). Aspects intensifs de la cognition en situation de travail. In J.-M. Hoc et F. Darses (sous la dir. de), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles* (p. 174-199). Paris : PUF.
- Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and culture : an evolution of constructs. In : Schneider, B. (dir.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco : Jossey-Bass.
- Reille-Baudrin, E. & Werthe, C. (2013). Quand l’impensable guide l’intervention. L’imprévisible accident mortel dans l’activité des agents de contrôle du travail. *Activités*, 10 (1), 112-126.
- Rempel, J. K., Homes, J. G. & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135.

- Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 24, 5-18.
- Reynaud, J. D. & Bourdieu, P. (1966). Une sociologie de l'action est-elle possible ? *Revue française de sociologie*, 7 (4), 508-517.
- Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long-range planning*. Hoboken : Wiley.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2003). Intérêts et difficultés de l'analyse des émotions en psycho-ergonomie. *Psychologie Française*, 48 (2), 9-16.
- Ribert-Van de Weerd, C. (2011). Les contraintes de travail et les stratégies de régulation émotionnelle en centre de relation clientèle. *Le travail humain*, 74 (4), 321-339.
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Le Seuil.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- Rimé, B. (2010). Emotion regulation and the social sharing of emotion : Interpersonal and collective processes. In : Schwarzer, R. & Frensch, P. A. (dir.), *Personality, Human Development, and Culture : International Perspectives on Psychological Science*, 2, 83-95.
- Rimé, B. (2012). Approche inter-personnelle de la régulation des émotions. In : Mikolajczak, M. & Desseilles, M. (dir.). *Traité de régulation des émotions* (pp. 213-225). Bruxelles : De Boeck.
- Robbins, S.P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Roche, P. (2014). Normativité, grande santé et persévérance en son être. *Pistes*, 16 (1). Récupéré sur le site de la revue : <http://pistes.revues.org/3469>
- Rodriguez, E. (2002). Marginal employment and health in Britain and Germany : does unstable employment predict health ? *Social Science & Medicine*, 55, 963-979.
- 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).
- Rouat, S. (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation : le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *Activités*, 10 (10-1).
- Rouchy, J. C. (1999). Analyse de l'institution et changements. *Revue de psycho-thérapie psychanalytique de groupe*, 32.
- Roy, M., Cadieux, J., Fortier, L. & Leclerc, L. (2008). *Validation d'un outil d'autodiagnostic et d'un modèle de progression de la mesure en santé et sécurité au travail*. Rapport de recherche R-584. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Ruiller, (2011). Le talent des managers de proximité : le soutien social apporté par le manager de proximité à son équipe. *Revue internationale de psychologie*, 17 (41), 223-246.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

- Sackmann, S. A. (1991). Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 295-317.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R. (1988). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Dalloz, Presses de la FNSP.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*. Paris : Dalloz-Sirey.
- Salazar, L., de Souza Silva, J., Cheaz, J. & Torres, S. (2001). *La dimensión de « participación » en la construcción de la sostenibilidad institucional*. San José : Proyecto ISNA « Nuevo Paradigma ».
- Salomé, J. (2009/4). Et si l'on réhabilite les relations interpersonnelles au travail ? *Gestion*, 4 (34), 10-11.
- Santiago-Delefosse, M. (2002). L'approche clinique en psychologie de la santé. In : Fischer, G. N. (dir.), *Traité de psychologie de la santé* (pp. 73-92). Paris : Dunod.
- Sarnin, P. (2007). *Psychologie du travail et des organisations*. Bruxelles : De Boeck.
- Sarnin, P. & Bobillier Chaumon, M. E. (2012). Le Travail. In : Bobillier-Chaumon, M. E. & Sarnin, P. (dir.) *Manuel de Psychologie du travail et des organisations*. Bruxelles : De Boeck.
- Sarnin, P., Durif-Bruckert, C., Henry, J. & Rouat, S. (2006, juillet). *Trajectoires professionnelles et constructions de la santé en situation de travail*. 14e Congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF, Hammamet. CD Rom. Lille : Éditions de l'AIPTLF.
- Sauter, S. I., Murphy, L. R. & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders : a national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health. *American Psychologist*, 45(10), 1146-1158.
- Savada, S. W., O'Connor, R. & McCreary, D. R. (2000). Employment status and health in young adults : economic and behavioral mediators ? *Journal of Health Psychology*, 5, 549-560.
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Paris : Economica.
- Sawaia, B. (1999a). O sofrimento ético-político. *Revista da Associação Brasileira de Psicologia Social (ABRAPSO)*, São Paulo.
- Sawaia, B. (1999b). O sofrimento ético-político como categoria de análise da dialética exclusão/inclusão. In : Sawaia, B. (dir.), *As artimanhas da exclusão : análise psicossocial e ética da desigualdade social*. Petrópolis : Vozes.
- Sawaia, B. (2003). *Afetividade como fenômeno ético-político e locus de reflexão crítico-epistemológica da psicologia social*. São Paulo : Mimeo.
- Sawaia, B. (2009). Psicologia e desigualdade social : uma reflexão sobre liberdade e transformação social. *Psicologia & Sociedade*, 21(3), 364-372.
- Schachter, S. (1964). The interaction of cognitive and physiological determinants of emotional state. In : Berkowitz, L. (dir.), *Experimental Social Psychology* (pp. 49-79). New York : Academic Press.
- Schachter, S. & Singer, J. E. (1962). Cognitive, social and physiological determinants of emotional states. *Psychological Review*, 69, 379-399.

- Schein, E. H. (1969-1987). *Process Consultation*. Boston : Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro : José Olympio.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo : Atlas.
- Scheller, L. (2003). *Élaborer l'expérience du travail : activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions du sosie* (Thèse de doctorat de psychologie. CNAM, Paris).
- Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *Activités*, 10 (2), 249-260.
- Scherer, A. G. & McKinley, W. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management review*, 25(4), 735-752.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between Job satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2002). *História da Psicologia Moderna*. São Paulo : Editora Cultrix.
- Schwoerer, C., May, D. R., Hollensbe, E. C. & Menci, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 111-129.
- Segrestin, B. & Armand H. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris : Le Seuil.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents, *Nature*, 138, 32.
- Selznick, P. (1955). Institutional Vulnerability in Mass Society. *American Journal of Sociology*, 56, 320-331.
- Senge, P (1998). The Practice of Innovation. *Leader to leader*, 9, 16-22.
- Senge, P. (1990). *The Fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro/São Paulo : Record.
- Shea, W. R. & King-Farlow, J. (1976). *Values and the Quality of Life. Canadian Contemporary Philosophy Series*. New York : Science History Publications.
- Shellenbarger, S. (2000). More relaxed boomers, fewer workplace frills and other job trends. *Wall Street Journal*, December 27, B-1.
- Shimmin, S. & Strien, P. T. van (1998). History of the psychology of work and organization. In : Wolff, C., Drenth, P. J. D. & Henk, T. (dir.), *A Handbook of work and organizational psychology*. London : Psychology Press.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Sigaut, F. (1990). Folie, réel et technologie. *Techniques et culture*. 15, 167-179.
- Sivadon, P. (1952). Psychopathologie du travail. *L'évolution psychiatrique*, 3, 441-474.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smolka, A. L. B. (1993). Construção de conhecimento e produção de sentido : Significação e processos dialógicos. *Temas em Psicologia*, 1(1), 7-15.



- Souza, V. L. T. & Andrada, P. C. (2013). Contribuições de Vygotski para a compreensão do
- Spinoza, B. (1954). *L'Éthique*. Paris : Gallimard.
- Spreitzer, G. & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, Janvier-février, 92-99.
- Stahl, G., Voigt, A. (2005). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model. *Advances in mergers and acquisitions*, 4, 51-82
- 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, Newcastle).
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du travail des organisations*, 10, 165-187.
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Taras, V., Kirkman, B. L. & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences : a three-decade, multi-analytic review of Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 405-439.
- Teerikangas, S. & Very, P. (2006). The culture-performance relationship in M&A : from yes/no to how. *British journal of management*, 17(51), 31-48.
- Teiger, C. (1989). Le vieillissement différentiel par et dans le travail : un vieux problème dans un contexte récent. *Le Travail humain*, 52 (1), 21-56.
- Terssac, G. de (2003). *La théorie de la régulation sociale de J. D. Reynaud : débats et prolongements*. Paris : La Découverte.
- Thébaud-Mony, A. & Robatel, N. (2009). *Stress et risques psychosociaux*. Paris : La Documentation française.
- Thévenet, (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Thomas, J. C. & Hite, J. (2002). Mental health in the workplace : toward an integration organizational and clinical theory, research and practice. In : Thomas, J. C. & Hersen, M. (dir.), *Handbook of Mental Health in the Workplace*. Thousand Oaks : Sage publication.
- Thompson, K. & Luthans, F. (1990). Organizational Culture : A behavioral perspective. In : Schneider, B. (dir.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Thompson, K. & Salaman G. (1980). *Control and ideology in organizations*. Cambridge : MIT Press.
- Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris : Le Seuil.
- Tremblay, M. & Simard, G. (2005). La mobilization du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30 (2), 60-68.
- Trentin, B. (2012). *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Paris : Fayard.
- Trist, E. & Murray H. (1990). *The social engage of social science, a Tavistock anthology : the socio-psychological perspective*. Philadelphie : The University of Pennsylvania Press.
- Tuleski, S. C. (2002). *Vygotski : a construção de uma psicologia marxista*. Maringá : Eduem.

- Ughetto, P. (2007) *Faire face aux exigences du travail contemporain*. Lyon : Éditions Anact.
- Vallée, M. (2008). Approche scientifique. In : VTE (dir.), *Risques psychosociaux au travail : vraies questions et bonnes réponses* (pp. 39-54). Paris : Liaisons.
- Valsiner, J. (2012). *Fundamentos da Psicologia cultural : mundos da mente, mundos da vida*. Porto Alegre : Artmed.
- Van der Veer, R. & Valsiner, J. (2001). *Vygotsky : uma síntese*. São Paulo : Loyola.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1984). Toward a theory of organizational socialization. In : Staw, B. M. & Cummings, L. L. (dir.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 287-365). Greenwich : JAI Press.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma H. & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model : Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60, 1117-1131.
- Vandenberghe, C. & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values : Their main and combined effects on work attitudes and perception. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569-581.
- Vaz, H. C. de L. (2000). *Escritos de filosofia – II*. São Paulo: Loyola.
- Veil, C. (1957). Phénoménologie du travail. *L'évolution psychiatrique*, 4, 693-721.
- Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.
- Verhaegen, L., Deykin, E. Y. & Sand, E. (1994). Depressive symptoms and employment status among Belgian adolescents. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 42(2), 119-127.
- Vézina, M. (1999). Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences. *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 1 (2), 201-218.
- Vézina, M. & Bourbonnais, R. (2001). *Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Portrait social du Québec*. Institut social de la statistique du Québec, pp. 279-287.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. & Trudel, L. (2006). Définir les risques. Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3 (163), 32-38.
- Virno, P. (1991). *Opportunisme, cynisme et peur*. Combas : Éditions de l'Éclat.
- Virno, P. (1996). *Miracle, virtuosité et « déjà vu »*. Paris : Éditions de l'Éclat.
- Volkoff, S. (2005). *L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges*. Toulouse : Octarès.
- Vuuren, M. V., Veldkamp, P. B., de Jong, D. T. M. & Seydel, R. E. (2008). Why Work ? *Personnel Review*, 37, 47.
- Vygotski L. S. (1925/2005). *Psychologie de l'art*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. S. (1928/2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. S. (1933/1998). *Théorie des émotions. Étude historico-psychologique*. Paris : L'Harmattan.
- Vygotski, L. S. (1934/1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. S. (1978). *Mind in Society : The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press..

- Vygotski, L. S. (1994). *Défectologie et déficience mentale*. Textes publiés par Barisnikov, K. & Petitpierre, G.. Lausanne : Delachaux et Niestlé.
- Vygotsky (Vygotski), L. S. (1926/2004). *Psicologia pedagógica*. São Paulo : Martins Fontes.
- Vygotsky (Vygotski), L. S. (1930/1999). *Sobre os sistemas psicológicos. Teoria e método em psicologia*. São Paulo : Martins Fontes.
- Vygotsky (Vygotski), L. S. (1932/2003). *As emoções e seu desenvolvimento na infância. O desenvolvimento psicológico na infância*. São Paulo.
- Vygotsky (Vygotski), L. S. (1993). La imaginación y su desarrollo en la edad infantil. *Obras escogidas*, 2, 423-439.
- Vygotsky (Vygotski), L. S. & Luria, A. R. (1996). *Estudos sobre a história do comportamento : símios, homem primitivo e a criança*. Porto Alegre : Artes Médicas.
- Wallon, H. (1941/1997). *L'évolution psychologique de l'enfant*. Paris : Armand Colin.
- Warner, F. (1992). Introduction. In : *Royal Society Study Group, Risk : analysis, perception, management*. London : The Royal Society.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P., Jackson, P. & Banks, M. (1988). Unemployment and mental health : some British studies. *Journal of social issues*, 44, 47-68.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading : Addison-Wesley.
- Weill-Fassina, A. (1993). Dynamique des représentations et gestion des actions. In : Weill-Fassina, A., Rabardel, P. & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action* (pp. 237-246). Toulouse : Octarès.
- Weiner, Y. (1988). Forms of value systems : a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Weisbord, M. R. (1987). Productive workplaces : *Organizing and managing for dignity, meaning and community*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Welford, A. T. (1973), Stress and Performance. *Ergonomics*, 16, 567-580.
- Winnicott (1971). *Jeu et réalité, l'espace potentiel*. Paris : Ed. Gallimard.
- Winnicott, D. W. (1986), *Conversations ordinaires*. Paris : Gallimard.
- Wisner, A. (1970). *À quel homme le travail doit-il être adapté ?* Rapport du laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du Travail du CNAM. n°22.
- Wisner, A. (1972). Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelle de travail. Rapport n°28. Paris : CNAM.
- Wisner, A. (1993). *L'émergence de la dimension collective du travail*. Actes du 27e congrès de la SELF (pp. 173-183). Toulouse : Octarès.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse : Octarès.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological wellbeing and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579.

- Yaroshevsky, M. G. & Gurgenidze, G. S. (1997). Epilogue. In : Rieber, R. W. & Wollock, J. (dir.), *The collected works of L.S. Vygotsky : Vol. 3. Problems of the theory and history of psychology* (pp. 345–369). New York : Plenum Press.
- Zadeh, L. A. (1967). Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8(3), 338-353.
- Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In : Woodman, R. W. & Passmore, W. A. (dir.), *Research in organizational change and development* (pp. 83-114). Greenwich : JAI Press.
- Zarifian, P. (2005). *Compétences et stratégies d'entreprise*. Paris : Éditions Liaisons.
- Zwetsloot, G. & Leka, S. (2010). Corporate culture, health, and well-being. In : Leka, S. & Houdmont, J. (dir.), *Occupational health psychology* (pp. 250-268). West Sussex : Wiley-Blackwell.

# Liste des figures

Figure 0-1. La trilogie de F. Sigaut.....	43
Figure 0-2. Schéma des liens entre les pôles de l'activité dirigée (t - instruments techniques ; p - instruments psychologiques).....	47
Figure 2-1. Modèle de Culture Organisationnelle de Schein (2001, 2009).....	90
Figure 2-2. Modèle des valeurs concurrentes Quinn et Rohrbaugh (1983).....	92
Figure 3-1. Les trois périodes de la Psychologie des organisations et du travail.....	162
Figure 3-2. La Psychologie Industrielle et premières traces d'émergence de l'affectivité institutionnelle.....	164
Figure 3-3. La Psychologie Organisationnel et la tendance au développement de l'affectivité institutionnelle.....	170
Figure 3-4. La Psychologie du Travail et des Organisations et la consolidation de l'affectivité institutionnelle.....	177
Figure 3-5. Cercle critique de l'affectivité institutionnelle.....	183
Figure 3-6. Triangle de l'affectivité institutionnelle active.....	220
Figure 3-7 Différents niveaux d'espaces de discussion collectifs institutionnalisés (D'après Richard, 2012).....	293
Figure 4-1.....	313
Figure 4-2. La vision de processus dans l'analyse de l'affectivité institutionnelle. Illustration créée à partir de l'approche clinique d'Edgar Schein (1987).....	317
Figure 4-3. Le cadre institutionnel comme outil d'analyse de l'affectivité institutionnelle. Illustration créée à partir des « niveaux d'analyse des organisations » (Enriquez, 1992).....	323
Figure 4-4. Typologie des cadres institutionnels.....	328
Figure 4-5. Le management par la santé à travers l'affectivité institutionnelle Proposition créée à partir du modèle « culture-work-health » (Peterson & Wilson,2002).....	352
Figure 5-1. Niveaux du cadre institutionnel dans l'analyse de l'affectivité institutionnelle.....	371
Figure 6-1. Dimensions utilisées par IRAMUTEQ.....	391
Figure 7-1. Dendrogramme des classes du Corpus A, société publique.....	416
Figure 7-2. Dendrogramme des classes du Corpus B, société publique.....	424
Figure 7-3. Dendrogramme de classe, Corpus A, entreprise publique, agents.....	435
Figure 7-4. Dendrogramme du Corpus A, entreprise publique, cadres.....	443
Figure 7-5. Dendrogramme du Corpus B2, entreprise publique, agents.....	450
Figure 7-6. Dendrogramme du Corpus B1, entreprise publique, cadres.....	457
Figure 7-7. Dendrogramme du Corpus B2, entreprise publique, cadres.....	463
Figure 7-8. Analyse de similarité du Corpus C, entreprise publique, agents.....	470
Figure 7-9. Dendrogramme du Corpus C, entreprise publique, cadres.....	472
Figure 7-10. Dendrogramme de classes du Corpus B, entreprise privée.....	480
Figure 7-11. Dendrogramme de classes du Corpus A, entreprise privée, salariés.....	488
Figure 7-12. Dendrogramme de classes du Corpus B2, entreprise privée, salariés.....	495
Figure 7-13. Dendrogramme de classes du Corpus C2, entreprise privée, cadres.....	501
Figure 8-1. Modèle de l'affectivité institutionnelle.....	510
Figure 8-2. Distribution graphique des valeurs de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion.....	513
Figure 8-3. Distribution graphique des valeurs propres de l'échelle de participation en espaces de discussion.....	517
Figure 8-4. Modèle explicatif – Brésil.....	524
Figure 8-5. Modèle explicatif – France.....	525
Figure 10-1. Chaîne d'hypothèses de la gestion du « cercle critique » de l'affectivité institutionnelle.....	566
Figure 10-2. Triangle de la gestion de l'affectivité institutionnelle.....	574

# Liste des tableaux

Tableau 1-1. Le cadrage intégrateur des modèles de santé mentale au travail pour le développement d'un outil diagnostic des pratiques de gestion favorisant les rapports travail-santé. ....	76
Tableau 2-1. Apports des théories de la culture organisationnelle à la notion d'affectivité institutionnelle .....	96
Tableau 2-2. Synthèse des définitions retenues des théories de l'affectivité pour le développement de la notion d'affectivité institutionnelle.....	136
Tableau 3-1. Synthèse des facteurs critiques de la culture d'activité collective. Inspiré par le concept de culture organisationnelle (Schein, 2001, 2004) .....	285
Tableau 4-1. Dynamiques de risques psychosociaux et ressources psychosociales dans le continuum de l'affectivité institutionnelle.....	360
Tableau 5-1. Cadre conceptuel de l'affectivité institutionnelle .....	374
Tableau 5-2. Variables et indicateurs aux dimensions du cadre institutionnel.....	376
Tableau 6-1. Démarche de l'enquête « Affectivité institutionnelle, culture-travail-santé ».....	382
Tableau 6-2. Démarche de l'enquête « Affectivité institutionnelle, culture-santé ».....	386
Tableau 6-3. Indice de bien-être au travail.....	395
Tableau 6-4. Source : Marchand, Haines & Dextras-Gauthier (2013).....	396
Tableau 6-5. The Karasek Job Content Questionnaire.....	398
Tableau 6-6. Facteur « récompenses » de l'échelle « déséquilibre efforts-récompenses » .....	399
Tableau 6-7. Échelle de confiance envers les dirigeants, l'organisation et le supérieur immédiat.....	400
Tableau 6-8. Échelle de management de la discussion .....	402
Tableau 6-9. Résumé des instruments et des variables.....	403
Tableau 7-1. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 4, Corpus D .....	417
Tableau 7-2. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 4, Corpus D .....	419
Tableau 7-3. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 5, Corpus D .....	420
Tableau 7-4. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D .....	421
Tableau 7-5. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D .....	422
Tableau 7-6. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D .....	423
Tableau 7-7. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus D .....	424
Tableau 7-8. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 6, Corpus C.....	426
Tableau 7-9. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 5, Corpus C.....	427
Tableau 7-10. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 4, Corpus C.....	428
Tableau 7-11. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 3, Corpus C.....	429
Tableau 7-12. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 2, Corpus C, entreprise publique.....	430
Tableau 7-13. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 1, Corpus C.....	431
Tableau 7-14. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 6, Corpus A, entreprise publique, agents .....	436
Tableau 7-15. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus A, entreprise publique, agents. ....	437
Tableau 7-16. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, entreprise publique, agents	438
Tableau 7-17. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus A, entreprise publique, agents	439
Tableau 7-18. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus A, entreprise publique, agents. ....	440
Tableau 7-19. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus A, entreprise publique, agents	441
Tableau 7-20. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus A, cadres, secteur public.....	444
Tableau 7-21. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus A, cadres, secteur public.....	445
Tableau 7-22. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, secteur public, cadres.....	446
Tableau 7-23. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus A, cadres.....	447

<i>Tableau 7-24. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, Corpus B2, agents entreprise publique,</i>	451
<i>Tableau 7-25. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus B2, entreprise publique, agents</i>	452
<i>Tableau 7-26. Les segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B2, entreprise publique, agents</i>	453
<i>Tableau 7-27. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B2, entreprise publique, agents.</i>	454
<i>Tableau 7-28. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B2, entreprise publique, agents</i>	455
<i>Tableau 7-29. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B2, entreprise publique, agents</i>	456
<i>Tableau 7-30. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B1, entreprise publique, cadres</i>	458
<i>Tableau 7-31. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B1, entreprise publique, cadres</i>	459
<i>Tableau 7-32. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B1, entreprise publique, cadres</i>	460
<i>Tableau 7-33. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus B1, entreprise publique, cadres</i>	461
<i>Tableau 7-34. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B1, entreprise publique, cadres</i>	462
<i>Tableau 7-35. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B2, entreprise publique, cadres</i>	464
<i>Tableau 7-36. Segments de texte les plus représentatifs de classe 2, Corpus B2, entreprise publique, cadres...</i>	465
<i>Tableau 7-37. Segments de texte les plus significatifs de la classe 1, Corpus B2, entreprise publique, cadres...</i>	466
<i>Tableau 7-38. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B2, entreprise publique, cadres</i>	467
<i>Tableau 7-39. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B2, entreprise publique, cadres</i>	468
<i>Tableau 7-40. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus C, entreprise publique, cadres.</i>	473
<i>Tableau 7-41. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus C, entreprise publique, cadres.</i>	474
<i>Tableau 7-42. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus C, entreprise publique, cadres.</i>	475
<i>Tableau 7-43. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, entreprise publique, cadres</i>	476
<i>Tableau 7-44. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus C, entreprise publique, cadres</i>	477
<i>Tableau 7-45. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, Corpus B.....</i>	482
<i>Tableau 7-46. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B.....</i>	483
<i>Tableau 7-47. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B.....</i>	484
<i>Tableau 7-48. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B.....</i>	485
<i>Tableau 7-49. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 5, Corpus B.....</i>	486
<i>Tableau 7-50. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, corpus B.....</i>	487
<i>Tableau 7-51. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus A, entreprise privée, salariés ..</i>	490
<i>Tableau 7-52. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus A, entreprise privée, salariés ..</i>	491
<i>Tableau 7-53. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus A, entreprise privée, salariés ..</i>	492
<i>Tableau 7-54. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus A, entreprise privée, salariés ...</i>	493
<i>Tableau 7-55. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus B2, entreprise privée, salariés.</i>	496
<i>Tableau 7-56. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus B2, entreprise privée, salariés.</i>	497
<i>Tableau 7-57. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus B2, entreprise privée, salariés.</i>	498
<i>Tableau 7-58. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus B2, entreprise privée, salariés.</i>	499

<i>Tableau 7-59. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 6, Corpus C2, entreprise privée, cadres ...</i>	<i>502</i>
<i>Tableau 7-60. Segments de texte les plus représentatifs dans la classe 5, Corpus C2, entreprise privée, cadres. ....</i>	<i>503</i>
<i>Tableau 7-61. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 4, Corpus C2, entreprise privée, cadres ...</i>	<i>504</i>
<i>Tableau 7-62. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 2, Corpus C2, entreprise privée, cadres ...</i>	<i>505</i>
<i>Tableau 7-63. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 1, Corpus C2, entreprise privée, cadres ...</i>	<i>506</i>
<i>Tableau 7-64. Segments de texte les plus représentatifs de la classe 3, Corpus C2, entreprise privée, cadres ...</i>	<i>507</i>
<i>Tableau 8-1. Pouvoir discriminant des Item de l'EEED 48 .....</i>	<i>512</i>
<i>Tableau 8-2. Structure factorielle de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion .....</i>	<i>514</i>
<i>Tableau 8-3. Pouvoir Discriminant des items de l'EEED - France .....</i>	<i>516</i>
<i>Tableau 8-4. Structure factorielle de l'échelle d'engagement dans les espaces de discussion - France .....</i>	<i>518</i>
<i>Tableau 8-5. Modèle exploratoire des conditions de travail par régression linéaire multiple .....</i>	<i>520</i>
<i>Tableau 8-6. Modèle exploratoire des conditions de travail par régression linéaire multiple .....</i>	<i>520</i>



# **ANNEXES**

## **ANNEXE I.**

- GUIDES D'ENTRETIENS DE LA PHASE I DE LA RECHERQUE QUALITATIVE

## **ANNEXE II.**

- GUIDES D'ENTRETIENS DE LA PHASE II DE LA RECHERQUE QUALITATIVE

## **ANNEXE III.**

- QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE « MODE DE VIE AU TRAVAIL »

## **ANNEXE IV.**

- UNE COMPRÉHENSION DES NUANCES DE L'AFFECTIVITÉ AU TRAVAIL

## **ANNEXE V.**

- DESSINS D'ENTREPRISE PUBLIQUE

## **ANNEXE VI.**

- DESSINS D'ENTREPRISE PRIVÉE

# **ANNEXE I. GUIDES D'ENTRETIENS DE LA PHASE I DE LA RECHERCHE QUALITATIVE**

Référent : Guides d'entretiens Phase I de la recherche.

L'objectif de cette phase porte sur les liens entre l'organisation et le bien-être. Nous cherchons plus précisément à connaître les politiques de l'institution par rapport à la santé et à la sécurité et comprendre comment l'organisation construit des processus de prévention et d'assistance à la santé.

Nous avons besoin de votre participation ainsi que de la collaboration de la Directrice Générale, du (de la) responsable des RH, des représentants du personnel et des membres du CHSCT. Nous tenons à vous informer sur le caractère CONFIDENTIEL des réponses. En effet, les réponses sont intégrées automatiquement et anonymement aux résultats globaux de votre Collectivité.

Nous vous présentons ensuite les guides d'entretiens :

- 1.1. Guide de l'entretien avec la Directrice Générale.
- 1.2. Guide de l'entretien avec le responsable par le DRH
- 1.3. Guide de l'entretien avec le Conseiller de Prévention
- 1.4. Guide de l'entretien avec le Représentant du Personnel
- 1.5. Guide de l'entretien avec le Représentant du CHSCT
- 1.6. Guide de l'entretien avec le Médecin du travail

Je tiens à vous remercier vivement pour votre précieux concours.

Cordialement,

**Regina Lucia MOURA DE ARAUJO**  
*Psychologue*  
Universidade Federal do Ceará (Br)  
**Doctorante en Psychologie du Travail**  
Université Lumière Lyon 2  
Institut de Psychologie  
Laboratoire GRePS  
(Groupe de Recherche en Psychologie Sociale)  
5 Avenue Pierre Mendès-France  
69676 BRON

## **1.1. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LA DIRECTRICE GÉNÉRALE (+ ELU)**

1. Pouvez-vous décrire votre fonction ?
2. Pouvez-vous me présenter votre collectivité en quelques mots ?
3. A votre avis, quel est le rôle de la collectivité par rapport à la santé au travail
4. Est-ce que la santé et la sécurité psychologiques des agents sont une priorité explicite de votre politique organisationnelle ? Quels sont les points définis comme prioritaires ?
5. Quels sont les principaux problèmes de santé rencontrés dans votre organisation ? Quelles conséquences constatez-vous à ce sujet et quels changements ont déjà été réalisés à ce propos ?
6. D'une façon générale, comment évaluez-vous l'état de santé des salariés ?
7. Qu'est-ce qui est mis en place dans votre organisation, pour répondre aux questions de santé au travail ? (Prévention, traitement)
8. A votre avis, quels sont les acteurs principaux sur les questions de santé au travail ? Quels sont leurs rôles ?
9. À partir de votre expérience, comment concevez-vous les liens entre la santé et le travail ?
10. Y a-t-il les conditions d'une délibération professionnelle entre la direction, les élus CHSCT et les professionnels sur les critères de la qualité du travail ? Si oui, comment ce processus se réalise-t-il dans la pratique ?
11. Est-ce que les professionnels du comité santé et sécurité reconnaissent les conflits liés au décalage entre le travail prescrit et le travail réel et les règlent de façon rapide et efficace ?
12. Les personnes qui occupent des postes de gestion, de supervision ou de soutien des employés sont-elles formées pour faire la différence entre un problème de santé mentale et un problème de rendement ?
13. Ont-ils les marges de manœuvre nécessaires pour prendre des décisions avisées ?
14. Est-ce que votre organisation cherche à prévenir le harcèlement physique, relationnel ou émotionnel, l'intimidation ou les agressions ? Comment ?
15. Comment la direction fait elle face aux conflits interpersonnels ou aux anxiétés liées aux pressions quotidiennes du travail ou aux incertitudes des périodes de changement ?
16. À votre avis, quel est le rôle des cadres dans ce processus ? Y a-t-il un processus managérial institutionnalisé, en vue de répondre aux besoins de bien traiter ces problèmes ? Si oui, en quoi consiste ce processus ?
17. Comment la direction fait elle face à des problèmes comme la violence, les menaces de violence, les effondrements émotionnels en milieu de travail ?
18. Comment s'effectue la communication entre les gestionnaires, les superviseurs (ou chefs) et les agents ? Y a-t-il un processus managérial institutionnalisé en vue de répondre aux besoins d'une communication plus ouverte entre eux ?
19. Comment l'administration se positionne par rapport aux engagements et aux obligations réglementaires ? Quelle est votre opinion en tant que dirigeant, que pensez-vous des organisations et des entreprises qui n'appliquent pas les obligations et les normes ?

---

### **a. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE RESPONSABLE PAR LE DRH**

1. Pouvez-vous me décrire votre fonction au sein de la DRH ?
2. Pouvez-vous me présenter l'administration en quelques mots ?
3. Quelle est la mission du secteur des RH, quels sont les objectifs actuels et à venir pour les RH et quelles sont les pratiques actuelles développées par le secteur pour atteindre ces objectifs ?
4. Est-ce que votre organisation a adopté une politique d'équilibre travail-vie ? Si oui, comment ?
5. Quelles sont les priorités définies par le secteur des RH en matière de santé au travail ?

6. Quels sont les principaux problèmes de santé rencontrés dans votre organisation ? Quelles conséquences constatez-vous à ce sujet et quels changements ont déjà été réalisés à ce propos ?
7. D'une façon générale, comment évaluez-vous l'état de santé des salariés ?
8. A votre avis, quels sont les acteurs principaux sur les questions de santé au travail ? Quels sont leurs rôles ?
9. À partir de votre expérience, comment concevez-vous les liens entre la santé et le travail ?
10. Qu'est-ce qui est mis en place dans votre organisation, pour répondre aux questions de santé au travail ?
11. Un système permettant de mesurer les taux d'absentéisme et de présentéisme (être improductif tout en étant présent au travail) est-il mis en place dans votre organisation et quel pourcentage de ces situations peut être lié à des problèmes de santé psychologiques ?
12. Selon vous, quel est le pourcentage de demandes d'indemnité pour invalidité, liées en totalité ou en partie à des problèmes de santé mentale ou à des conflits en milieu de travail ?
13. Est-ce que vos politiques tiennent compte des composantes de la santé au travail, du droit du travail, du droit de la responsabilité délictuelle, du droit contractuel et des normes d'emploi relatives à la santé psychologiques ?
14. Comment sont faites les évaluations de rendement et les gratifications ? Est-ce que vous avez des mesures des indicateurs de rendement et des méthodes d'évaluation et des gratifications collectives ?
15. Y a-t-il un processus en place pour encourager les cadres à offrir un milieu de travail psychologiquement sain grâce à des mesures, comme par exemple des espaces de discussion collectives sur le travail et de réélaboration des règles ?
16. Dans le cas d'existence d'espaces de discussion, est-ce que le partage des expériences techniques sur l'activité des agents, réalisé par les cadres, est suffisant pour prévenir et réduire le stress ? Serait-il nécessaire d'adapter un processus spécifique tout en cherchant de régler au mieux les émotions chez les agents ?
17. Comment le RH fait face aux conflits interpersonnels ou aux anxiétés liées aux pressions quotidiennes de l'agent ou aux incertitudes des périodes de changement ?
18. À votre avis, quel est le rôle des cadres dans ce processus ? Y a-t-il un processus managérial institutionnalisé, en vue de répondre aux besoins de bien traiter ces problèmes ? Si oui, en quoi consiste ce processus ?
19. Est-ce que votre organisation aide à prévenir la discrimination en offrant à tous les employés une formation de base sur les problèmes de santé mentale ?
20. Comment le RH fait face à des problèmes comme la violence, les menaces de violence, les effondrements émotionnels en milieu de travail ?
21. À votre avis, quel est le rôle des cadres dans ce processus ? Y a-t-il un processus managérial institutionnalisé, en vue de répondre aux besoins de bien traiter ces problèmes ? Si oui, en quoi consiste ce processus ?
22. Comment se réalise la communication entre les gestionnaires, les superviseurs (ou chefs) et les agents ? Y a-t-il un processus managérial institutionnalisé, en vue de répondre aux besoins d'une communication plus ouverte entre eux ?
23. Les cadres ont-ils la formation, les habiletés et les compétences nécessaires pour les aider à réaliser ces stratégies dans la pratique et à prendre des décisions avisées ?
24. Y a-t-il une politique de retour au travail qui tient compte des défis émotionnels, psychologiques et interpersonnels et qui permet aux cadres, aux représentants syndicaux/des employés de jouer un rôle dans le processus de retour au travail, y compris fournir éventuellement des renseignements sur ce processus ?
25. Les personnes qui occupent des postes de gestion, de supervision ou de soutien des employés savent-elle comment fournir des mesures d'adaptation raisonnables aux employés ayant des problèmes de santé mentale en milieu de travail ?
26. Quelles ressources votre administration peut-elle offrir aux agents qui ont des problèmes de santé mentale ?

27. Selon vous, quelles sont les difficultés que peut rencontrer un agent dans son travail quand il est confronté à un problème de santé ?
  28. Selon vous, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la prise en compte de la santé et le travail ? Quels pourraient être les dispositifs à concevoir ?
- 

### **1.3. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE CONSEILLER PREVENTION**

1. Pouvez-vous décrire votre fonction ?
  2. Pouvez-vous me présenter votre administration en quelques mots ?
  3. Selon vous, quels sont les facteurs psychosociaux présents dans votre administration, qui influent le plus sur la santé psychologique et sur le bien-être au travail ?
  4. Quels sont les principaux problèmes de santé rencontrés dans votre administration ? Quelles conséquences constatez-vous à ce sujet et quels changements ont déjà été réalisés à ce propos ?
  5. D'une façon générale, comment évaluez-vous l'état de santé des salariés ?
  6. A votre avis, quels sont les acteurs principaux sur les questions de santé au travail ?
  7. Dans votre fonction, en quoi êtes-vous amené à traiter des questions liées à la santé des salariés ?
  8. Y a-t-il des stratégies pour exprimer aux agents, le rôle du service qualité sécurité et environnement en ce qui a trait à la santé psychologique au travail ? Quelles sont ces stratégies ?
  9. En générale, où est mis l'accent sur la résolution des problèmes liés à la santé en milieu de travail ? Est-il mis sur un ordre général ou plutôt vers la santé psychique au niveau individuelle ?
  10. Comment faites-vous l'évaluation de la santé psychologique ? Avez-vous un plan visant la résolution de problèmes ?
  11. Comment faites-vous pour soulever des problèmes d'ordre général liés à la santé psychologique en milieu de travail ? Y a-t-il un processus pour cela ?
  12. Y a-t-il un processus qui permettrait d'effectuer un suivi et de communiquer les résultats des activités liées à la santé psychologique ?
  13. Y a-t-il un processus en vue de signaler des problèmes et des préoccupations aux cadres supérieurs et des orientations afin qu'ils puissent se charger de trouver une solution ?
  14. Est-ce que les membres du comité de santé et sécurité sont en mesure de diriger le travailleur absorbé par des problèmes ou une préoccupation ayant trait à sa santé mentale vers les ressources appropriées et assurer la confidentialité ?
  15. Selon vous, quelles sont les difficultés que peut rencontrer un agent dans son travail quand il est confronté à un problème de santé ?
  16. Selon vous, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la prise en compte de la santé et le travail ? Quels pourraient être les dispositifs à concevoir ?
  17. À partir de votre expérience, comment concevez-vous les liens entre la santé et le travail ?
- 

### **1.4. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UN REPRESENTANT DU PERSONNEL : RESPONSABLE DU SYNDICAT MAJORITAIRE**

1. Pouvez-vous décrire votre fonction au sein du Comité Technique ?
2. Pouvez-vous me présenter votre administration en quelques mots ?
3. Selon vous, quels sont les facteurs psychosociaux, présents dans votre administration, qui influent le plus sur la santé psychologique et sur le bien-être au travail ?
4. Quels sont les principaux problèmes de santé rencontrés dans votre administration ? Quelles conséquences constatez-vous à ce sujet et quels changements ont déjà été réalisés à ce propos ?
5. D'une façon générale, comment évaluez-vous l'état de santé des salariés ?
6. A votre avis, quels sont les acteurs principaux sur les questions de santé au travail ?
7. Quels sont les dispositifs et les procédures que vous suivez pour répondre à ces questions ?

8. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans ce domaine ?
  9. Quels sont les principaux problèmes de santé au travail rencontrés par l'administration ? Quels changements percevez-vous qui ont déjà été réalisés à ce sujet ?
  10. Comment voyez-vous votre rôle par rapport aux questions de santé dans l'administration ?
  11. A votre avis, quels sont les acteurs principaux sur les questions de santé au travail ? Quelles sont leurs responsabilités ?
  12. Selon vous, quel est le rôle du CHSCT en matière de santé au travail ?
  13. Quelles actions, initiées par le Comité, ont été mises en place dans l'administration ?
  14. Les membres du Comité ont-ils suivi des formations spécifiques, liées aux questions de santé au travail ?
  15. Qu'est-ce qui fait débat au Comité ? Comment ces questions sont-elles débattues ?
  16. Selon vous, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la prise en compte de la santé au travail ?
  17. Quelles seraient les procédures ou dispositifs à mettre en place ?
  18. Selon vous, quelles sont les difficultés que peut rencontrer un employé dans son travail quand il est confronté à un problème de santé ?
  19. À partir de votre expérience, comment concevez-vous les liens entre la santé et le travail ?
- 

### **1.5. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UN MEMBRE DU CHSCT**

1. Pouvez-vous décrire votre fonction au sein du CHSCT ?
  2. Pouvez-vous me présenter votre administration en quelques mots ?
  3. Selon vous, quels sont les facteurs psychosociaux présentes dans votre administration qui influent le plus sur la santé psychologique et au bien-être au travail ?
  4. Quels sont les principaux problèmes de santé rencontrés à votre administration ? Quelles conséquences constatez-vous à ce sujet et quels changements ont déjà été réalisés à ce propos ?
  5. D'une façon générale, comment évaluez-vous l'état de santé des salariés ?
  6. A votre avis, quels sont les acteurs principaux sur les questions de santé au travail ?
  7. Quels sont les dispositifs et les procédures que vous suivez pour répondre à ces questions ?
  8. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans ce domaine ?
  9. Quels sont les principaux problèmes de santé au travail rencontrés par l'administration ? Quels changements percevez-vous qui ont déjà été réalisés à ce sujet ?
  10. Comment voyez-vous votre rôle par rapport aux questions de santé dans l'administration ?
  11. A votre avis, quels sont les acteurs principaux sur les questions de santé au travail ? Quelles sont leurs responsabilités ?
  12. Selon vous, quel est le rôle du CHSCT en matière de santé au travail ?
  13. Quelles sont les actions qui ont été initiées par le CHSCT sur les questions de santé au travail ?
  14. Les membres du CHSCT ont-ils suivi des formations spécifiques liées aux questions de santé au travail ?
  15. Qu'est-ce qui fait débat au CHSCT ? Comment ces questions sont-elles débattues ?
  16. Selon vous, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la prise en compte de la santé au travail ?
  17. Quelles seraient les procédures ou dispositifs à mettre en place ?
  18. Selon vous, quelles sont les difficultés que peut rencontrer un employé dans son travail quand il est confronté à un problème de santé ?
  19. À partir de votre expérience, comment concevez-vous les liens entre la santé et le travail ?
- 

### **1.6. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE MÉDECIN DU TRAVAIL**

1. Pouvez-vous décrire votre fonction ?
2. Dans quel contexte rencontrez-vous les agents ?
3. Quelles sont les relations professionnelles fonctionnelles ? (*Avec quels professionnels êtes-vous en relation dans votre fonction ?*)

4. Quels sont les dispositifs, les procédures que vous suivez dans la gestion des problématiques de santé des agents ? (*Relations avec les médecins conseils, procédures longue maladie, invalidité, AT...*)
5. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion des problèmes de santé des agents ?
6. Quels sont les principaux problèmes de santé au travail rencontrés au sein de l'administration ? Quels changements constatez-vous à ce propos ?
7. Quels sont les problèmes de santé spécifiques à certaines fonctions ?
8. Comment voyez-vous votre rôle par rapport aux questions de santé dans l'entreprise
9. Quels sont pour vous les acteurs principaux sur les questions de santé dans l'entreprise ?
10. Selon vous, quel est le rôle du CHSCT en matière de santé au travail ?
11. Comment concevez-vous votre rôle au sein du CHSCT ?
12. Quelles sont les actions qui ont été initiées par le CHSCT sur les questions de santé ? Qu'est-ce qui fait débat au CHSCT ? Comment ces questions sont-elles débattues ?
13. Selon vous, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la prise en compte de la santé au travail ?
14. Quels pourraient être les dispositifs à concevoir ?
15. Selon vous, quelles sont les difficultés que peut rencontrer un agent dans son travail quand il est confronté à un problème de santé ?
16. À partir de votre expérience, comment concevez-vous les liens entre la santé et le travail ?

## **ANNEXE II. GUIDES D'ENTRETIENS DE LA PHASE II DE LA RECHERQUE QUALITATIVE**

Référent : Guides d'entretiens Phase II de la recherche.

L'objectif de cette phase porte sur les liens entre les relations de travail et les réponses de santé des salariés. Nous cherchons plus précisément à comprendre les déterminants institutionnels, organisationnels, managériaux et groupaux de la santé au travail.

Nous avons besoin de votre participation, ainsi que de la collaboration des représentants des directeurs, responsables et agents qui ont été définis dans votre proposition sur l'échantillon d'investigation, pendant le mois de mai passé. Nous tenons à vous rappeler le caractère **CONFIDENTIEL** des réponses. En effet, celles-ci sont intégrées automatiquement et anonymement aux résultats globaux de votre administration.

Nous vous présentons ensuite les guides d'entretiens :

1. Guide de l'entretien avec le responsable direct
2. Guide de l'entretien avec l'agent

Je tiens à vous remercier vivement pour votre précieux concours.

Cordialement,

**Regina Lucia MOURA DE ARAUJO**  
*Psychologue*  
Universidade Federal do Ceará (Br)  
*Doctorante en Psychologie du Travail*  
Université Lumière Lyon 2  
Institut de Psychologie  
Laboratoire GRePS  
(Groupe de Recherche en Psychologie Sociale)  
5 Avenue Pierre Mendès-France  
69676 BRON



# GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE RESPONSABLE DIRECT

Date : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Donnés de base

- En quelle année êtes-vous né (e) ? \_\_\_\_\_
- Sexe : (\_\_\_\_) Masculin (\_\_\_\_) Féminin
- État civil \_\_\_\_\_
- Quel est votre plus haut niveau d'étude ?  
\_\_\_\_\_
- Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?  
\_\_\_\_\_
- Quelle est votre fonction ?  
\_\_\_\_\_
- Ancienneté dans votre poste de travail actuel ?  
\_\_\_\_\_
- Êtes-vous en CDI ? (\_\_\_\_) Oui (\_\_\_\_) Non
- Travaillez-vous : A temps plein (\_\_\_\_) A temps partiel (\_\_\_\_)
- Si temps partiel, quel est le % ? \_\_\_\_\_
- Quels autres postes de travail avez-vous déjà occupés dans l'administration ?
- Quel est le département ou secteur de votre responsable direct ?
- De quel département êtes-vous responsable actuellement ?
- Combien de personnes (environ) sont-elles placées directement et/ou indirectement sous vos ordres ?
  
- En quoi consiste votre travail ?
- A votre avis, comment se passe votre travail ?
- Est-ce que vous pourriez choisir cinq photographies différentes ?
  - (1) Une qui vous rappelle le soutien de l'administration pour bien réaliser votre travail.
  - (2) Une pour le mode de fonctionnement de votre équipe de travail.
  - (3) Une qui représente la façon dont vous pensez être vu par votre équipe.
  - (4) Une pour votre relation avec votre responsable direct.
  - (5) Une qui représente votre façon de travailler ou de développer votre métier.

## BLOC A : La culture organisationnelle et la santé

1. Pourriez-vous dessiner votre collectivité telle que vous le ressentez et telle que vous la voyez actuellement ? Expliquez pourquoi vous avez fait ce dessin.
2. Expliquez pourquoi vous avez fait ce dessin.
3. Pouvez-vous me présenter votre collectivité ? Donnez 5 mots qui résument la façon dont vous la voyez.
4. Regardez votre dessin et parlez de ce que vous ressentez, ce qui vous tient à cœur par rapport à votre lien de travail avec la collectivité.
5. Quand une personne vous demande ce que vous pensez de cette collectivité, que lui dites-vous ? Qu'est-ce que vous aimez et qu'est-ce que vous n'aimez pas ?
6. Si vous deviez comparer votre collectivité à quelque chose ou quelqu'un, à quoi ou à qui vous la compareriez ? Pourquoi ?
7. Les valeurs représentent les grands principes qui guident la vision, la mission et les objectifs organisationnels. En bref, ils orientent les comportements à adopter et la façon dont les choses doivent se passer dans une organisation.
  - Donnez 5 valeurs qui correspondent le mieux à votre collectivité.
8. Dans quelle mesure les valeurs sur votre lieu de travail coïncident-elles avec les vôtres ? *Question de Repique : Y a-t-il d'autres valeurs que vous aimeriez que l'organisation crée ? Si oui, lesquelles ?*

9. Dans quelle mesure la *mission et les valeurs de l'entreprise* sont-elles perceptibles et bien saisies par les individus ?

R - *Quel niveau de participation des individus dans leur définition ?*

10. A votre avis est-ce que votre organisation fait des efforts pour promouvoir des valeurs humaines ?  
Donnez des exemples

*Question de Repique : La nature du dialogue social - participation des agents ? La communication les lois, les règles, les plannings et les procédures sont clairs et accessibles à tous ? L'application de façon juste et cohérente ?*

11. Quel niveau de participation des individus dans la définition des missions de l'équipe et des buts de son activité ?

*Repique : Dans quelle mesure des individus participent au processus de définition des critères de qualité de leur travail ?*

12. Quelles mesures permettant de promouvoir une culture organisationnelle d'une dynamique collective de travail ?

13. Selon votre réalité concrète de travail, comment votre chef immédiat concevoir les liens entre le temps et le travail ?

*Repique : Comment réagit-il lorsqu'il y a des manquements de temps, par exemple, des retards dans les horaires, des retards dans le résultat de travail ?*

14. Quelle est votre opinion sur le niveau de participation des agents dans la délibération des règles ou des changements référents à la réalisation de leur travail, par exemple, des mobilités de lieu de travail ?

15. A votre avis, qu'est-ce qui explique le phénomène bien-être/mal-être dans l'administration, c'est à dire quelle est la cause ou son origine ?

## **BLOC B : L'organisation du travail et la santé**

### **Processus « diriger » (moyens, structure, système, processus, politique/management)**

16. Quelle est la photo qui correspond le mieux la nature de vos conditions de travail, c'est à dire le support matériel, technique et social pour bien réaliser votre travail ? Pourquoi avez-vous choisi cette photo ?

17. Pensez aux dirigeants du plus haut niveau hiérarchique. À votre avis, quelle influence leurs comportements exerce-t-elle sur le climat de travail et le comportement des agents ?

18. Qu'attendez-vous de votre contrat de travail ou quels sont vos besoins ?

19. Qu'attendent les cadres par rapport le travail des agents ou quels sont les besoins de la collectivité ?

*Repique : Performance, qualité, participation en réunions, rapports de production, etc. Compétences humaines, absentéisme, régulation de travail, gestion de conflit, régulation émotionnelle.*

20. Comment avalez-vous le niveau de qualité du lien individu-collectivité par rapport à la conciliation des besoins des agents et de performance et qualité des services ?

21. D'une manière générale, quelles pratiques déployées pour créer une identité organisationnelle soutenant le développement durable ?

22. Quel rôle joué par l'entreprise dans la perception de justice et confiance dans les procédures internes, dans l'attribution des récompenses et des promotions, etc.

*Repique : communication, distribution de pouvoir et de statuts, confiance aux dirigeants*

### **Processus « manager de proximité »**

23. Pensez à votre responsable direct. Quelle est la photo que correspond le mieux au style de management de votre chef de proximité ? S'il vous plaît, expliquez à moi.

24. Donnez 3 à 5 mots qui résument votre relation avec votre chef direct.

25. Parlez de ce que vous ressentez, de ce qui vous tient à cœur, par rapport à cette relation.

26. Quand une personne vous demande ce que vous pensez du style de management de votre chef, que lui dites-vous ? Qu'est-ce que vous aimez et qu'est-ce que vous n'aimez pas ?
27. Si vous deviez comparer le mode de relation avec votre chef à quelque chose ou à quelqu'un, à quoi ou à qui vous la compareriez ? Pourquoi ?
28. Quelle influence cette relation exerce-t-elle sur votre activité ?
29. Selon vous, quelles sont les raisons susceptibles d'expliquer cette situation ?
- R - *Quelle est la place de la confiance dans la relation avec votre responsable direct ?*
30. Quels facteurs liés à votre contexte de travail permettent d'expliquer la contribution de la relation avec votre chef dans votre activité et dans votre bien-être ?
31. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport la relation avec votre chef ?

### **Processus « mode de fonctionnement du collectif de travail »**

32. Quelle photo correspond le mieux au *mode de fonctionnement* de l'équipe dont vous êtes responsable. Expliquez pourquoi vous avez choisi cette photo.
33. Quand une personne vous demande ce que vous pensez de votre équipe, que lui dites-vous ? Qu'est-ce que vous aimez et qu'est-ce que vous souhaitez voir changer ?
34. Si vous faites une comparaison de votre équipe avec quelque chose ou quelqu'un, avec quoi ou avec qui vous la compariez ? Pourquoi ?
35. Quelle est la photo qui correspond le mieux à la façon dont vous pensez être vu par votre équipe ? Qu'imaginez-vous que votre équipe aime dans votre style de management et ce qu'elle n'aime pas ?
36. Pensez à votre équipe. Donnez 3 à 5 mots qui résument votre relation avec les membres de votre équipe.
37. À votre avis, quels facteurs, liés au contexte de travail de l'équipe permettent d'expliquer la contribution de votre relation dans sa performance et le bien-être ?
38. Si vous faite une comparaison sur votre style de management avec quelque chose ou avec quelqu'un. Avec quoi ou avec qui pensez-vous être comparé ? Pourquoi ?
39. Quelle est la place de la confiance dans la relation avec les membres de votre équipe ?
40. Selon vous, quelles sont les raisons susceptibles d'expliquer cette situation ?
41. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré par rapport à votre relation avec les membres de votre équipe ?

## **BLOC C : Le travail, le bien-être et la santé**

42. Quelle photo correspond le mieux à votre métier ? Pourquoi ?
43. Parlez de ce que vous ressentez, de ce qui vous tient à cœur, par rapport à votre métier.
44. Quelles sont les trois principales conditions de travail qui rendent votre travail plus intéressant ?
45. Quels sont les aspects négatifs de votre métier et que changeriez-vous en priorité dans votre travail si vous en aviez la possibilité ?
46. Quelle partie de votre fonction a le plus de sens personnel pour vous ? Pourquoi ?
47. Quels sont les objectifs et les priorités de vos formations ?
48. Êtes-vous satisfait dans votre organisation ou aimeriez-vous travailler dans une autre entreprise ? Pourquoi ?
49. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans vos conditions de travail ?
50. Quelles sont les contributions réelles des conditions de travail (support de l'administration, du manager et des collègues) sur la régulation émotionnelle et votre estime de vous-même ?
51. Quelle relation peut exister entre votre ressenti au travail et votre satisfaction dans votre vie en général hors du travail ?
52. Qu'est-ce que prédomine dans votre environnement de travail : le bien-être ou le mal-être. Pour quoi ? Quelle en est la cause ?

# **ANNEXE III. QUESTIONNAIRE DE ENQUETE**

## **« MODE DE VIE AU TRAVAIL**

UNIVERSITÉ **LUMIÈRE** LYON 2  
UNIVERSITÉ DE LYON

### **ENQUETE MODE DE VIE AU TRAVAIL (entreprise)**

Questionnaire mode de vie au travail dans le cadre du travail de thèse de Regina Moura de Araújo

À travers cette enquête, l'Entreprise souhaite recueillir les avis des salariés sur leur situation de travail et sur leur état de bien-être personnel. Nous vous remercions de prendre un peu de temps pour remplir ce questionnaire.

Vous êtes invités à participer à cette enquête qui sera clôturée le (15 jours après la date de diffusion).

Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses, c'est votre point de vue qui nous intéresse. Le traitement statistique de l'enquête sera effectué dans le respect de la confidentialité des données. Les résultats vous seront présentés dans le courant du mois de (à définir)

Merci d'avance pour votre participation !

Il y a 24 questions dans ce questionnaire

#### **Institutionnel**

Dimension d'analyse

## 1 [ Valeurs ]

Les éléments ci-dessous font référence aux valeurs de votre entreprise qui sont partagées par l'ensemble de ses membres. Indiquez votre degré d'accord sur les questions proposées en cochant la case appropriée

\*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
1. Équitable, juste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Respect des droits de l'individu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tolérance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Responsabilité vis-à-vis de la société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Compétitive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Axée sur la réussite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ayant de fortes attentes/exigences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Axé sur le résultat/Pragmatique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Axée sur l'individu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Axée sur le travail d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Prête à collaborer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Axée sur l'action	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Expérimentale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. N'ayant aucune règle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Cherchant les opportunités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Innovante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Prenant des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Prudente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Attentive aux détails	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Précise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Axée sur les règles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Cherchant la sécurité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Cherchant la stabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Agressive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Prévisible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2 [Dirigeants]

Indiquez votre point de vue sur l'encadrement de l'Entreprise, en cochant la case appropriée

\*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord
1. Les dirigeants de ma collectivité ne disent pas toujours la vérité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Les dirigeants pensent plus à leur propre avenir qu'à celui de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Les dirigeants profitent de leur position au détriment des intérêts des salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dans notre entreprise, les gens disent la vérité même si elle n'est pas agréable à entendre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à maintenir un bon climat social au sein de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Je pense que les dirigeants de mon entreprise sont honnêtes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Je pense qu'avec cette équipe dirigeante l'entreprise a les moyens d'atteindre les objectifs fixés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à préserver la bonne santé de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Les dirigeants donnent l'impression de faire un travail efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. On peut faire confiance aux dirigeants pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Je peux compter sur les dirigeants pour faire tout ce qui leur est possible pour assurer la survie de l'entreprise à long terme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Les dirigeants nous tiennent au courant des éventuels changements de stratégie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Les dirigeants partagent ouvertement les informations concernant les projets futurs de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. La direction nous tient au courant de l'état de santé économique de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Je reçois des informations satisfaisantes concernant les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Les dirigeants respectent leurs engagements : ce qui est dit est fait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. La direction fait globalement confiance aux agents de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3 [Responsable direct]

Les phrases ci-dessous se réfèrent à votre supérieur hiérarchique direct.  
Indiquez votre degré d'accord sur les propositions en cochant la case appropriée

\*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Si mon supérieur me promettait quelque chose, il ferait ce qu'il a dit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je peux compter sur mon supérieur pour tenir les promesses qu'il m'a faites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mon supérieur tient ses engagements face aux membres de son équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mon supérieur sait résoudre des situations techniques difficiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mon supérieur maîtrise les outils et applications utilisés dans son service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mon supérieur est compétent dans son travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mon supérieur a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Je peux faire confiance à mon supérieur pour prendre les décisions appropriées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mon supérieur sait développer un esprit d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mon supérieur peut m'apporter des solutions lorsque je rencontre des difficultés dans la réalisation de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mon supérieur sait résoudre des situations relationnelles conflictuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Je fais confiance à mon supérieur pour défendre mes intérêts même si cela peut lui être coûteux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Si je commets une erreur, mon supérieur me soutiendra face à la hiérarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Je peux discuter de mes problèmes avec mon supérieur sans que cela ne se retourne contre moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mon supérieur se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mon supérieur ne change pas sans cesse d'avis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mon supérieur agit conformément aux objectifs fixés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4 [Confiance au chef]

Les phrases ci-dessous concernent votre relation avec votre chef direct. Indiquez votre degré d'accord sur les propositions en cochant la case appropriée

\*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je discute ouvertement avec lui (ou elle) de mes sentiments au travail y compris les sentiments négatifs et les frustrations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Je partage mes convictions personnelles avec lui (ou avec elle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**5 [Marges d'initiative ]Maintenant, indiquez votre degré d'accord sur les propositions qui concourent à exprimer votre avis sur les marges d'initiative de votre supérieur hiérarchique direct, en cochant la case appropriée \***

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
01. Lors du travail de l'équipe, mon manager peut changer l'ordre des tâches à accomplir ou certaines prescriptions sur nos manières de travailler pour mener à bien le travail de l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Mon manager négocie ses marges d'initiative avec sa hiérarchie pour faciliter la discussion et la décision sur le travail au sein de l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager compte sur le support des dirigeants pour encadrer l'équipe et diriger les activités comme il l'entend pour une bonne coordination du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Équipe

### 6 [Espace de discussion]

**Indiquez votre degré d'accord sur les propositions suivantes, relatives au mode de fonctionnement de votre équipe de travail, en cochant la case appropriée.**

\*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
01. Les membres de l'équipe discutent régulièrement sur leurs manières de travailler en réunion avec notre supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. L'encouragement à la participation et l'engagement aux discussions sur le travail sont exercés pour la diversité de membres, dans les réunions animés par notre supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Les membres de l'équipe réélaborent collectivement les règles ou leurs manières de travailler pour gérer des problèmes critiques de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Les membres de l'équipe cherchent le consensus comme base du résultat des discussions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Les membres de l'équipe mettent en place la décision prise ou le résultat des discussions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Les membres de l'équipe sont compétents pour accomplir leur travail, en maintenant la production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07. Les membres de l'équipe sont compétents pour accomplir leur travail, en maintenant la qualité du service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08. Il est difficile de discuter sur le travail en réunion avec notre supérieur car les personnes n'arrivent pas à se comprendre collectivement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09. Les membres de l'équipe partagent plutôt les émotions liées aux contraintes de travail avec un(e) collègue plutôt qu'avec l'ensemble de l'équipe en réunion avec notre supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Les membres de l'équipe ont la capacité d'identifier et de gérer les conflits interpersonnels avec notre supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Dans mon équipe, j'ai la possibilité d'exprimer mes pensées (en faveur, indifférents ou en opposition aux initiatives organisationnelles) sans être jugé ou réprimandé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 12. J'ai peur d'exprimer mes convictions lorsqu'elles sont en opposition avec les initiatives organisationnelles   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Dans l'équipe, les personnes essayent de se mettre à la place de l'autre avant de prendre des décisions  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Nous avons des habitudes qui permettent l'expression authentique des émotions, soient positives ou négatives, qui vient en soutien des objectifs de l'équipe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Travail

Que pensez-vous des propositions suivantes, liées à votre travail :

### 7 [Travail Individuel]

Les éléments ci-dessous font référence aux aspects de votre travail. Indiquez votre degré d'accord sur les questions présentées et cochez la case qui correspond le mieux.

\*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tou à fait d'accord
1. Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mon travail exige d'aller très vite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mon travail exige de travailler très fort mentalement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mon travail est très souvent mouvementé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Mon chef se soucie de mon bien être	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Mon chef prête attention à ce que je dis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mon chef facilite la réalisation du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

tâches qu'ils accomplissent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Les gens avec qui je travaille sont amicaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8 [Travail individuel] \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tou à fait d'accord
1. Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. On me traite injustement à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mes perspectives de promotion sont faibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ma sécurité d'emploi est menacée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mon salaire est satisfaisant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bien-être

### 9 [Ressentis au travail]

Les éléments suivants se rapportent à vos ressentis au travail. Cochez la case qui correspond le mieux.

\*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	En partie pas d'accord	En partie d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. J'apprécie les gens avec qui je travaille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je trouve mon travail excitant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je sais que je suis capable de faire mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Je sens que mon travail est reconnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. J'aime mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. J'ai confiance en moi au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Je sens que mes efforts au travail sont appréciés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Je me soucie du bon fonctionnement de mon entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Je m'entends bien avec les gens à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Je suis fier de l'emploi que j'occupe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Je me sens efficace et compétent dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. J'aime relever des défis dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Je trouve un sens à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail

19. J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail



## Santé au travail

### 10 [Santé au travail] \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais	Très mauvais
Comment est votre état de santé général ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11 [Santé au travail] \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Oui	Non
Avez-vous actuellement une ou plusieurs maladies chroniques ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12 [Santé au travail] \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Oui	Non
Êtes-vous limité(e), depuis 6 mois, en raison d'un problème de santé dans vos activités habituelles au travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13 [Santé au travail] \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Non, mon travail n'influence pas ma santé	Oui, mon travail influence ma santé
Pensez-vous que votre travail influence votre santé ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Informations générales vous concernant

Pour finir, nous aimerions obtenir des informations sur vous sans toutefois vous identifier (ne pas signer ni mettre votre nom). Ces informations servent à des fins statistiques uniquement.

### 14 [informations ]VOTRE AGE \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 20 ans
- De 20 à 25 ans
- De 26 à 30 ans
- De 31 à 35 ans
- De 36 à 40 ans
- De 41 à 45 ans
- De 46 à 50 ans
- De 51 à 55 ans
- De 56 à 60 ans
- Plus de 60 ans

### 15 [iINFORMATIONS]Sexe \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Femme
- Homme

### 16 [Etat civil]Quel est votre état civil

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Célibataire
- Marié (e)
- Divorcé (e)
- Veuf (ve)
- Autre



**21 [INFORMATIONS ]Êtes-vous sous contrat \***

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- CDI
- CDD
- APPRENTI

**22 [INFORMATIONS ]Quelle est votre ancienneté dans votre poste de travail actuel \***

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 1 an
- 1 à 2 ans
- 2 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- Plus de 15 ans

**23 [IFORMATION]Travaillez-vous \***

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- A temps plein
- A temps partiel

**24 [INFORMATIONS ]Quelle est votre filière professionnelle**

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Filière administrative
- Filière technique
- filière culturelle
- Filière animation
- Filière sportive
- Filière police

# **ANNEXE IV UNE COMPRÉHENSION DES NUANCES DE L’AFFECTIVITÉ AU TRAVAIL**

Bonjour,

L’Entreprise D. participe à une étude, dans le cadre d’un Doctorat de Psychologie du Travail et des Organisations. L’objectif de cette recherche porte sur les relations de travail et le bien-être au sein de l’entreprise.

Nous avons besoin de votre participation et nous vous invitons donc à répondre à quelques questions de cette enquête. Nous tenons à vous informer sur le caractère **CONFIDENTIEL** de cette recherche, vos réponses sont intégrées automatiquement et anonymement aux résultats globaux de votre entreprise. Il est donc important que vous n’entamiez pas des discussions individuelles avec vos pairs et vous subordonnés.

Qu’est-ce-que cette enquête peut vous apporter ?

Le résultat de cette enquête vous permettra de mieux connaître les relations entre l’entreprise, l’activité d’encadrement, le mode de fonctionnement du collectif de travail et le bien-être.

Les perceptions des différents salariés sur ces liens, combinés à votre propre point de vue, constituent une occasion unique et l’opportunité de développer une vision plus profonde de votre entreprise et de votre fonction.

Je tiens à vous remercier vivement pour votre précieux concours.

Cordialement,

**Regina Lucia MOURA DE ARAUJO**  
*Psychologue*  
Universidade Federal do Ceará (Br)  
*Doctorante en Psychologie du Travail*  
Université Lumière Lyon 2  
Institut de Psychologie  
Laboratoire GRePS  
(Groupe de Recherche en Psychologie Sociale)  
5 Avenue Pierre Mendès-France  
69676 BRON  
[regina-lucia.moura-de-araujo@univ-lyon2.fr](mailto:regina-lucia.moura-de-araujo@univ-lyon2.fr)  
Tel : +33. (0)6.58.76.58.58

#### 4.1. DES RESENTIS LIÉS À VOTRE LIEN AVEC L'ENTREPRISE

Ce tableau concerne vos perceptions et vos ressentis par rapport à votre expérience de travail dans votre **entreprise**, durant les derniers mois. Par exemple, des émotions et des sentiments par rapport votre contrat de travail, vos conditions générales du travail, la sécurité d'emploi, entre autres... Indiquez l'intensité avec laquelle vous avez ressenti chacune des émotions durant les derniers mois qui viennent de passer. Mettez une croix dans la case qui vous correspond le mieux. Il y a d'autres ressentis que vous souhaitez ajouter ?

<b>Ressentis</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Ressentis</b>
Méfiance								Confiance
Injustice								Justice
Insécurité								Sécurité
Détachement								Attachement
Honte								Fierté
Insatisfaction								Satisfaction
Aversion								Affection
Inégalité								Égalité
Déplaisir								Plaisir
Haine								Amour
Désir de quitter								Désir de rester
Frustration								Réalisation
Engagement								Pas d'engagement

## 4.2. DES RESENTIS LIÉS À VOTRE LIEN AVEC VOTRE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Ce tableau concerne vos perceptions et vos ressentis par rapport au mode de fonctionnement de votre **équipe de travail** durant les derniers mois. Par exemple, des sentiments qui représentent le type de relation entretenu avec vos collègues... Indiquez l'intensité avec laquelle vous avez ressenti chacune ces émotions. Mettez une croix dans la case qui vous correspond le mieux. Il y a d'autres ressentis que vous souhaitez ajouter ?

<b>Ressentis</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Ressentis</b>
Méfiance								Confiance
Hostilité								Amabilité
Violence								Respect
Peur								Sécurité
Doute								Compréhension
Angoisse								Spontanéité
Individualisme								Coopération
Tristesse								Joie
Égoïsme								Solidarité
Empêchement d'agir								Autonomie
Rigidité								Flexibilité
Préjugé								Acceptation
Isolement								Discussion sur le travail
Pas de discussion sur le travail								Discussion sur le travail
Pas de reconnaissance du travail								Reconnaissance du travail

### 4.3. DES RESENTIS LIÉS À VOTRE LIEN AVEC VOTRE HIÉRARCHIE IMÉDIATE

Ce tableau concerne vos perceptions et ressentis par rapport aux pratiques réalisées par votre cheffe immédiat, durant les derniers mois. Indiquez l'intensité avec laquelle vous avez ressenti chacune des émotions durant les derniers mois qui viennent de passer. Mettez une croix dans la case qui vous correspond le mieux.

<b>Ressentis</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Ressentis</b>
Méfiance								Confiance
Injustice								Justice
Pas du respect								Respect
Manque d'un cadre de travail d'équipe précis								Donner un cadre de travail d'équipe précis
Se moquer de la contribution d'un subordonné								Remercier la contribution de chacun
Pas de support aux régulations collectives de travail								Favoriser la participation de tous les salariés aux discussions sur le travail
Faire des préjugés et exclure des gens								Reconnaître les différences et aider l'équipe à les profiter
Détermination des critères de qualité du travail sans la participation des acteurs								Renforcer la participation des acteurs aux critères de qualité du travail
Manque des marges de manœuvre								Marges de manœuvre
Pas de reconnaissance du travail des gens								Reconnaissance du travail de chacun




### LIEN TRAVAIL ET SANTÉ

1. Mon travail est apprécié à sa juste valeur par mes supérieurs

Pas du tout d'accord    Pas d'accord    D'accord    Tout à fait d'accord

2. Mon travail est apprécié à sa juste valeur par mes collègues

Pas du tout d'accord    Pas d'accord    D'accord    Tout à fait d'accord

3. Comment est votre état de santé général ?

Très bon    Bon    Moyen    Mauvais    Très Mauvais

4. Avez-vous actuellement une ou plusieurs maladies chroniques ?

Oui    Non

5. Êtes-vous limité(e) depuis 6 mois à cause d'un problème de santé dans les activités que les gens font habituellement ?

Oui    Non

6. Pensez-vous que votre travail influence votre santé ?

Non, mon travail n'influence pas ma santé

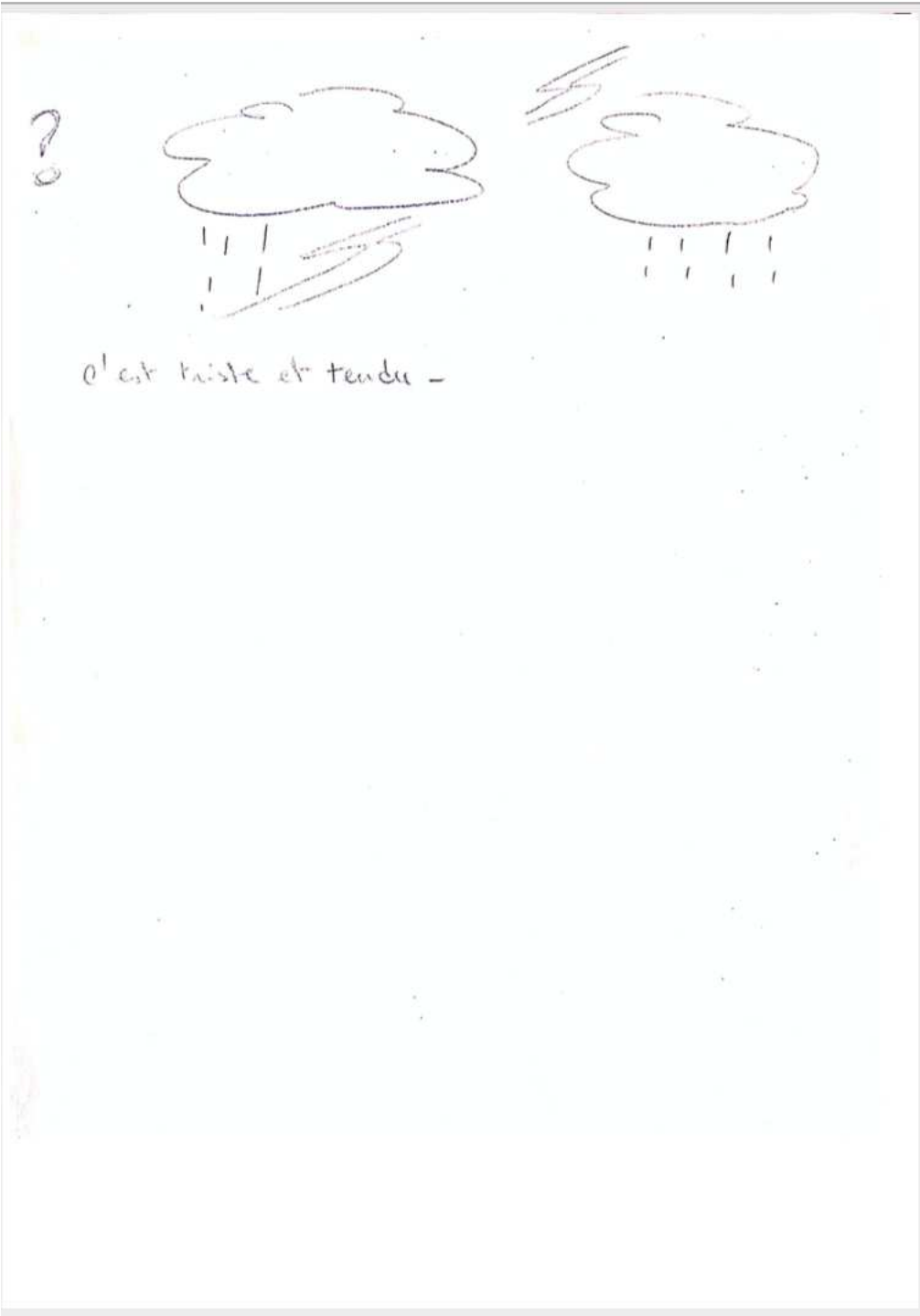
Oui, mon travail n'influence pas ma santé

Oui, mon travail est plutôt mauvais pour ma santé

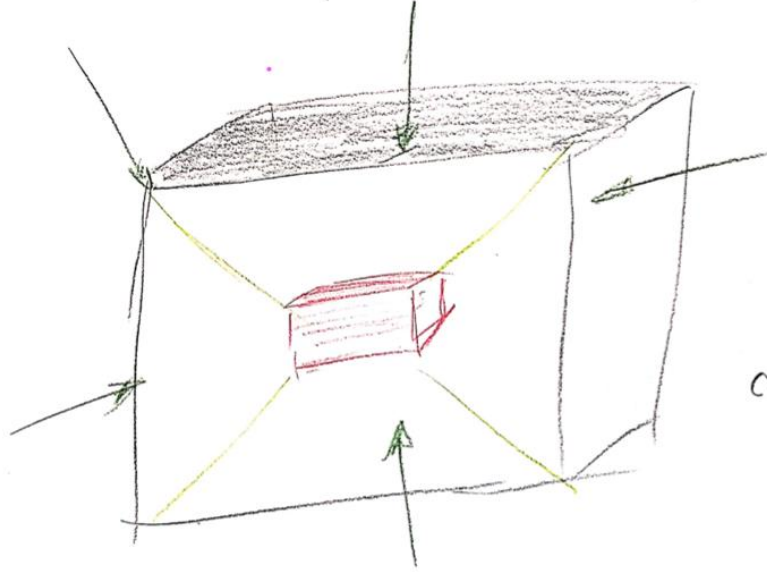
7. Dans l'ensemble, je suis satisfait (e) de mon travail

Pas du tout d'accord    Pas d'accord    D'accord    Tout à fait d'accord

**ANNEXE V. DESSINS D'ENTREPRISE PUBLIQUE**



COSUR DE PETIER

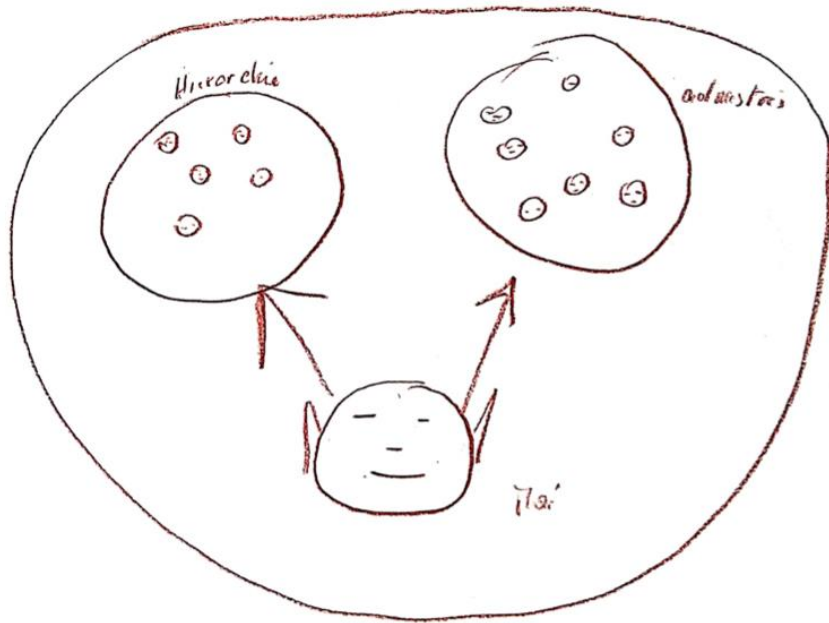


CUBE = REDE

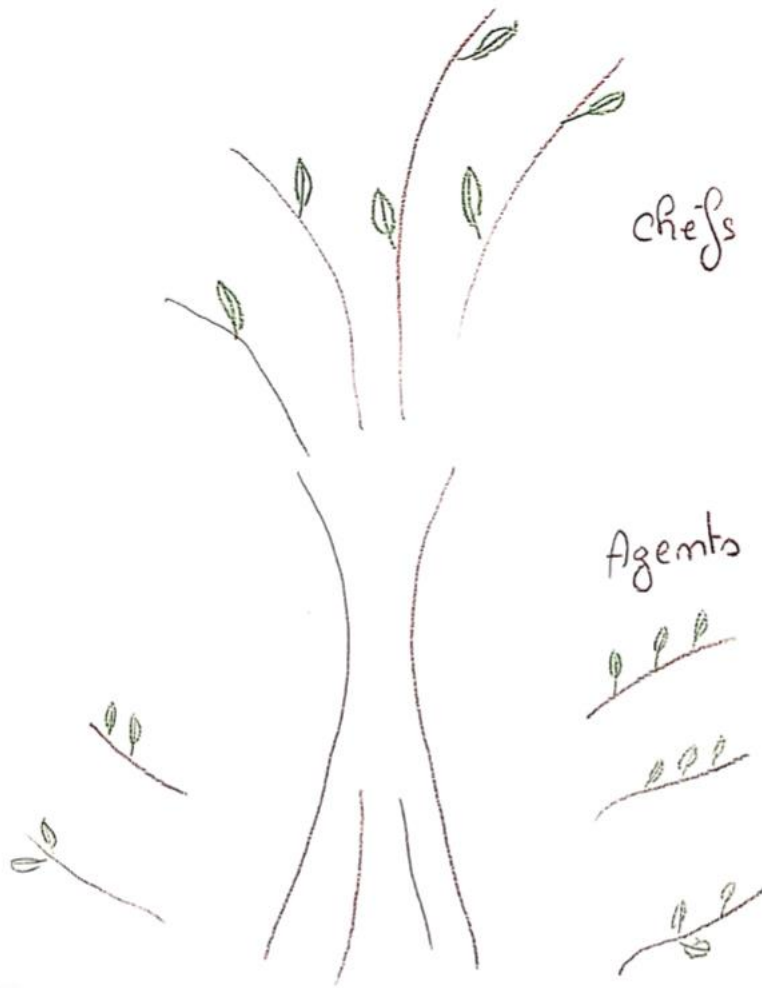


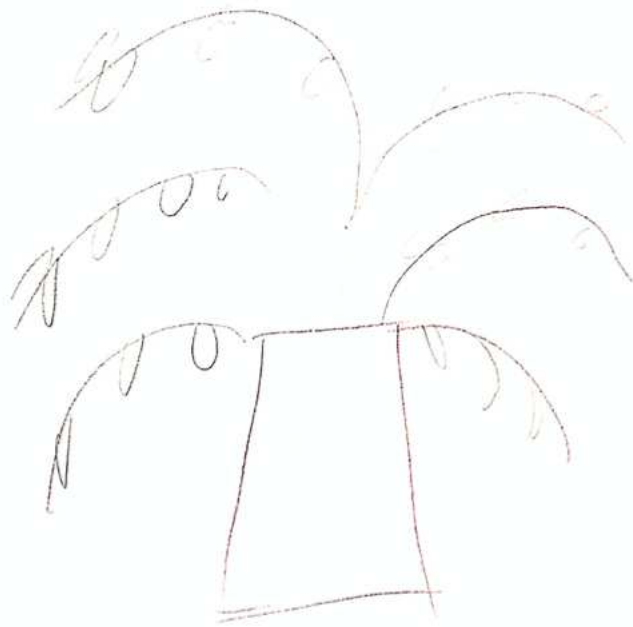
Après la pluie vient le beau  
temps

# H & P Disposition



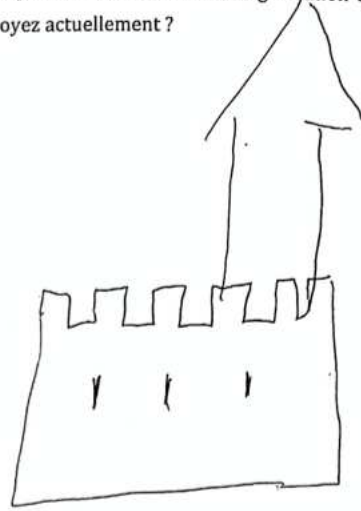
# Décépion



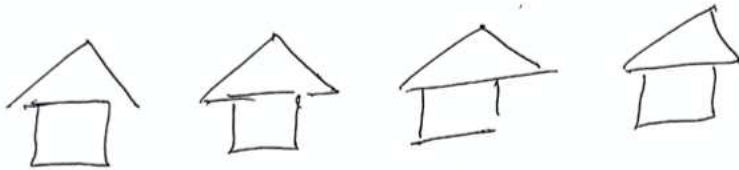


manque de considération-

1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez et telle que vous la voyez actuellement ?



la monarchie  
Républicaine







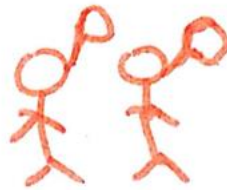
# Annexes VI. DESSINS D'ENTREPRISE PRIVÉE

## ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES SALARIÉS

Data : 11/12/11 Equipe : Bureau Etudes et méthodes Cheffe : M<sup>re</sup> Dorica x  
Début : 13<sup>h</sup>18. Finale :

1. Faites vous un dessin vous permettant d'exprimer au mieux ce qui représente sa façon de vivre, sa façon de représenter ou sa façon de sentir son organisation.

le travail et la relation avec les collègues.



Discussion  
et  
Ecoute

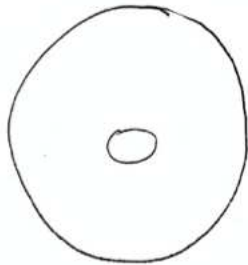
- le travail
- discussion avec le personnel
- écoute / Réponse au question
- faire connaissance /
-

## ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES SALARIÉS

Data : 17/12/1 No Interviewé : \_\_\_\_\_ Début : 9h13 Finale : \_\_\_\_\_

Travail : Stagiaire Temps d'entreprise 15 mois

1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez, vous voyez actuellement ?

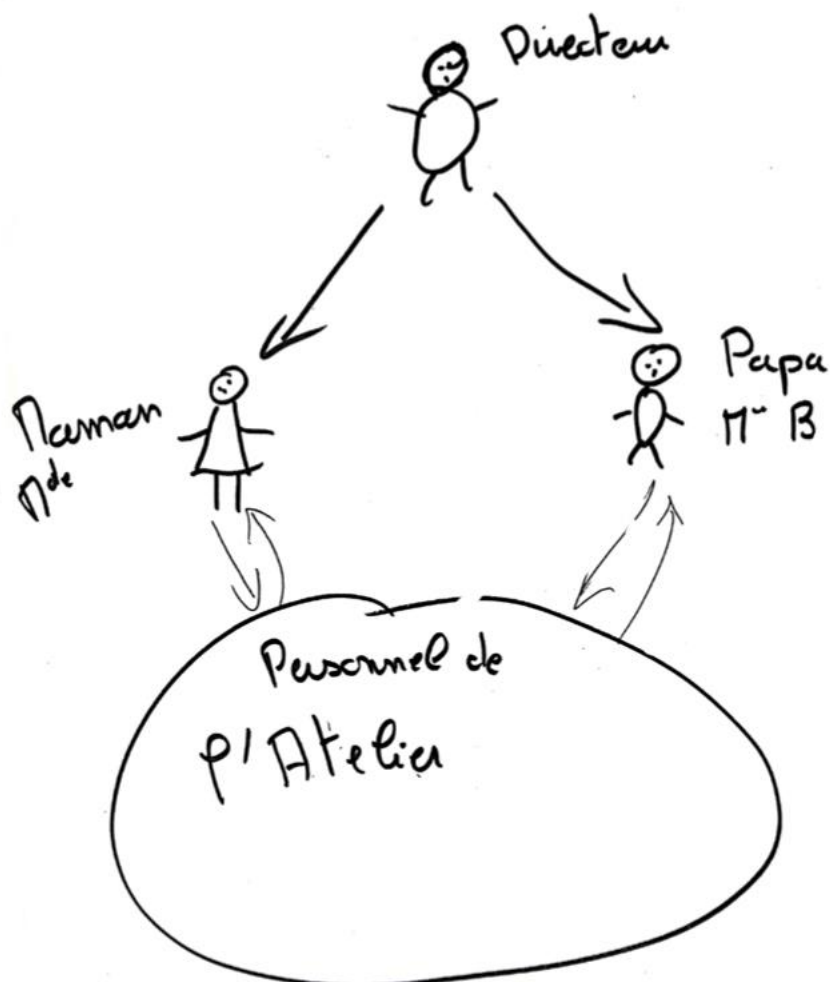


répétition des tâches

# La famille

## Dimension Institutionnelle

1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez et telle que vous la voyez actuellement ?



- Trop Famille.
- Trop de social.

ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES SALARIÉS

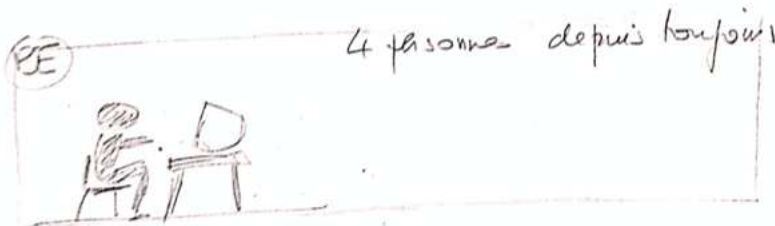
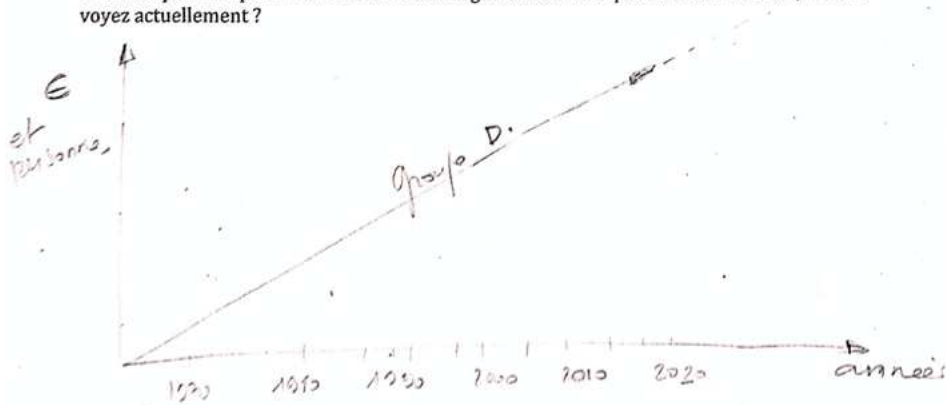
Data : 17/12 / No Interviewé : 5<sup>e</sup> Début : 19:20 Finale : \_\_\_\_\_

Travail : cap. Projet Temps d'entreprise 29 ans

Equipe

en  
tude

1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez, vous la voyez actuellement ?



Evolution du groupe et  
évolution du PE

### 1. DESSIN DE L'ORGANISATION

Data : 13 / 01 / 15 N° Interviewé : 32 Début : 11:25 Finale : \_\_\_\_\_  
Fonction : Montage  
Equipe : Jour Cheffé : \_\_\_\_\_

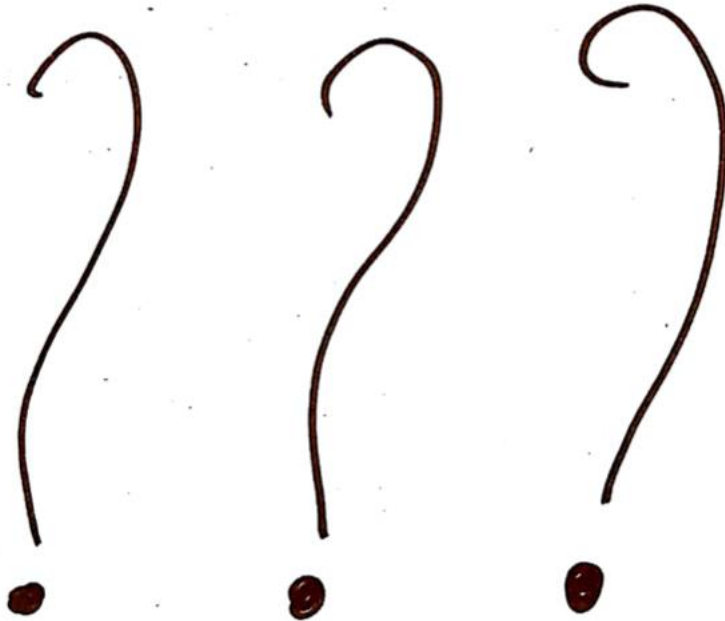
1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez, vous voyez actuellement ?



### 1. DESSIN DE L'ORGANISATION

Data : 27 / 01 / 15 No Interviewé : 40 Début : 01:50 Finale : \_\_\_\_\_  
Fonction : Coordinateur de ligne (O.A.)  
Equipe : SOIR Cheffe : M.

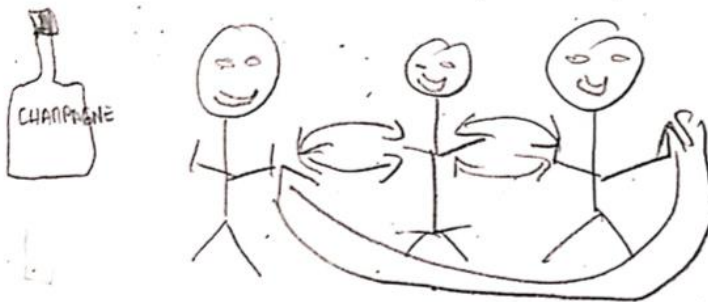
1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez, vous la voyez actuellement ?



ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES SALARIÉS

Data : 17/12/2014 No Interviewé : 3<sup>o</sup> Début : 11h30 Finale : \_\_\_\_\_  
Travail : Aide Compta Glo <sup>Date entrée</sup> Mai 2014  
<sup>Temps d'entreprise</sup> \_\_\_\_\_  
Equipe : Administratif Chef : Mme

1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez, vous la voyez actuellement ?



Familiale, esprit ouvert.



ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES SALARIÉS

Date : 27/01/ No Interviewé : 10 Début : 9:53 Finale : \_\_\_\_\_

Travail : coopératives soudanaises Temps d'entreprise 3 ans

Equipe : Soudanaises Cheffe : S

1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez, vous la voyez actuellement ?



### 1. DESSIN DE L'ORGANISATION

Date : 27 / 04 / 15 No Interviewé : 40 Début : 01:50 Finale : \_\_\_\_\_

Fonction : Conducteur de ligne (CO2)

Equipe : SOR Cheffe : ↓

1. Est-ce que vous pourriez dessiner votre organisation telle que vous la ressentez, vous la voyez actuellement ?



