



HAL
open science

Santé mentale au travail dans un contexte d'hypermodernité : quels enjeux pour le management public ?

Stephanie Clerc

► To cite this version:

Stephanie Clerc. Santé mentale au travail dans un contexte d'hypermodernité : quels enjeux pour le management public?. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2018. Français. NNT : 2018SACLV029 . tel-02012128

HAL Id: tel-02012128

<https://theses.hal.science/tel-02012128>

Submitted on 8 Feb 2019

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.

Santé mentale au travail dans un contexte d'hypermodernité : quels enjeux pour le management public ?

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
préparée à l'Université de Versailles St Quentin

École doctorale n° 578 : Sciences de l'homme et de la société (SHS)

Spécialité de doctorat : sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Saint Quentin en Yvelines, le 25 juin 2018, par

Stéphanie Clerc

Composition du Jury :

Liliana Mitkova Professeure des universités, Université d'Evry	Président
Céline Desmarais Professeure - HDR, HEID-VG	Rapporteur
Todd Lubart Professeur des universités, Université Paris V – René Descartes	Rapporteur
Alain Kokosowski Professeur émérite, Université de Versailles St Quentin en Yvelines	Directeur de thèse

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

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord, assez naturellement, à remercier grandement Alain Kokosowski, mon directeur de thèse, pour avoir accepté dans des conditions quelque peu particulières de diriger ce travail doctoral. Je souhaite lui exprimer ma gratitude pour l'aide et le soutien apportés lors de ses critiques constructives, et ses nombreux précieux conseils. Mais, je tiens plus particulièrement à le faire pour sa patience et son ouverture d'esprit, sans quoi, ce travail n'aurait jamais vu le jour.

J'adresse aussi mes remerciements aux personnes qui m'ont permis de développer le goût de la recherche ou ont contribué, de près ou de loin, à ce travail par leurs réflexions ou leur soutien : Eric Gosselin, Céline Desmarais, Emmanuel Abord de Chatillon, Delphine De Saint Julien, Vincent Rogard, Gilles Rouet ainsi que le personnel administratif, toujours réactif voire proactif : Yamina Monan surtout, mais également Sylvie Yung et Emmanuel Aman-Morin. Et, par avance, je remercie les membres de mon jury de soutenance : M. Todd Lubart, Mme Céline Desmarais ainsi que Mme Liliana Mitkova.

Bien entendu, j'exprime toute ma reconnaissance à l'ensemble des agents que j'ai pu rencontrer dans le cadre des enquêtes sur le terrain. Des personnes qui ont tant à nous apprendre, à nous chercheur.e.s, et qui m'ont donné l'occasion de développer une humilité à la hauteur de la qualité de leurs réflexions, vives et aiguës, sur le travail et les enjeux à relever en matière de prévention des risques psychosociaux.

Ensuite, l'accouchement de ce manuscrit ne s'est point fait sans douleurs. Pour tenir *bon*, je me suis souvent réfugiée dans d'autres lectures que celles nécessaires à l'élaboration de cette thèse. Cependant, contre toute attente, de nombreux écrits de littéraires ou pensées de philosophes ont accompagné mon cheminement intellectuel. Je voudrais leur rendre hommage en citant quelques-uns des passages qui m'ont *bousculée* et ont, même, soulevé certains questionnements.

« Je voudrais rechercher, dans tous les gouvernements modérés que nous connaissons, quelle est la distribution des trois pouvoirs, et calculer par là les degrés de liberté dont chacun d'eux peut jouir. Mais il ne faut pas toujours tellement épuiser un sujet, qu'on ne laisse rien à faire au lecteur. Il ne s'agit pas de faire lire mais de faire penser. »

Montesquieu, « *De l'esprit des lois* », Livre XI, 1748.

« Nos inventions ont coutume d'être de jolis jouets, qui distraient notre attention des choses sérieuses. Ce ne sont que des moyens perfectionnés tendant à une fin non perfectionnée, une

fin qu'il n'était déjà que trop aisé d'atteindre ; comme les chemins de fer mènent à Boston ou New York. Nous n'avons de cesse que nous n'ayons construit un télégraphe magnétique du Maine au Texas ; mais il se peut que le Maine et le Texas n'aient rien d'important à se communiquer. »

Thoreau, D.-H., *Walden ou la Vie dans les bois*, 1854.

« L'homme assis sur son siège de fer n'avait pas l'apparence humaine ; gants, lunettes, masque en caoutchouc sur le nez et la bouche, il faisait partie du monstre, un robot sur son siège. Le tonnerre des cylindres faisait trembler la campagne, ne faisait plus qu'un avec l'air et la terre, si bien que terre et air frémissaient des mêmes vibrations. Le conducteur était incapable de le maîtriser... il fonçait droit dans la campagne, coupait à travers une douzaine de fermes puis rebroussait chemin. Un coup de volant aurait pu faire dévier la chenille, mais les mains du conducteur ne pouvaient pas tourner parce que le monstre qui avait construit le tracteur, le monstre qui avait lâché le tracteur en liberté avait trouvé le moyen de pénétrer dans les mains du conducteur, dans son cerveau, dans ses muscles, lui avait bouché les yeux avec des lunettes, l'avait muselé... avait paralysé son esprit, avait muselé sa langue, avait paralysé ses perceptions, avait muselé ses protestations. Il ne pouvait pas voir la terre telle qu'elle était, il ne pouvait pas sentir ce que sentait la terre ; ses pieds ne pouvaient pas fouler les mottes, ni sentir la chaleur, la puissance de la terre. Il était assis sur un siège de fer, les pieds sur des pédales de fer. »

Steinbeck, *Les raisins de la colère*.

« Le progrès aura si bien atrophié en nous toute la partie spirituelle, la mécanique nous aura si bien américanisée que rien, parmi les rêveries sanguinaires, sacrilèges ou antinaturelles des utopistes, ne pourra être comparé à ses résultats positifs. »

Baudelaire, Extrait de *Fusées*.

« au bord du vieux canal
quelquefois je promène
ma solitude en laisse »

Pirotte, Extrait d'un poème du recueil « *La vallée de misère* ».

« Cet *instinct de liberté* violemment rendu latent (...), cet instinct de liberté refoulé, rentré, renfermé au-dedans, et qui ne se décharge et ne se déchaîne finalement que sur soi-même : c'est cela et cela seul, la *mauvaise conscience* à son commencement. »

Nietzsche, « *Généalogie de la morale* », 2^{ème} traité, alinéa 17.

« Aucun des gouvernements n'acceptera jamais que les agents des services publics soient assimilés aux ouvriers des entreprises privées, parce que cette assimilation n'est ni raisonnable ni légitime. »

Clémenceau, extrait de son discours devant le Parlement, le 25 mai 1909.

Enfin, je remercie très chaleureusement, que dis-je !, je souhaite exprimer ma plus profonde gratitude aux *miens*, je veux dire à ma famille et mes amis, pour leur patience infinie, leur amour et leur soutien indéfectibles - car, sans eux, ce travail n'aurait jamais vu la fin.

INTRODUCTION GENERALE.....	16
-----------------------------------	-----------

PARTIE I : ETAT DE L'ART

CHAPITRE 1 : RELATION ENTRE HYPERMODERNITE ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	26
---	-----------

Propos introductifs du chapitre 1	28
---	----

SECTION 1 : GENESE ET CARACTERISTIQUES DES SOCIETES HYPERMODERNES.....	34
---	-----------

A. Modernité et hypermodernité : repères historiques, et définitions.....

1. Au fondement de la pensée moderne : l'homme, un être libre en devenir.....	37
2. La Raison : une voie de progrès pour l'Homme.....	39
3. Au cœur des conceptions libérales : la liberté.....	40
4. L'hypermodernité, ou le parachèvement de la modernité.....	44

B. Vue d'ensemble des caractéristiques de la société contemporaine.....

1. D'un capitalisme managérial à un capitalisme actionnarial.....	41
▪ L'avènement d'une religion séculière.....	48
2. Les progrès de la Raison et le développement des techniques.....	50
• La modernité réflexive : émergence de process de rationalisation continue.....	50
• Les (r)évolutions technologiques : portée et (més)usages.....	51
• La transformation du rapport au temps.....	53
• Le sentiment d'ubiquité existentielle.....	54
3. Portrait de l'individu hypermoderne.....	55
• Des idées plus critiques, et plus inconstantes.....	55
• La radicalisation de l'individualisation.....	56
• Un nouveau rapport à soi : le désir de dépassement.....	58

SECTION 2 : BOULEVERSEMENTS ORGANISATIONNELS ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	64
---	-----------

A. Le capitalisme actionnarial : conséquences sur les organisations et les salariés.....

1. La flexibilité, un développement sur plusieurs niveaux.....	68
▪ Un impératif pour s'accorder aux exigences du marché.....	68
▪ Les impacts humains de la flexibilité organisationnelle.....	69
2. Des principes et aspirations au service de l'entreprise moderne.....	70
▪ De l'idéologie gestionnaire à la re-spiritualisation des organisations.....	71
▪ Des promesses pour mobiliser la subjectivité.....	73
3. Une logique de responsabilisation individuelle plus marquée.....	75

B. La rationalité des nouveaux modes de gestion.....	77
1. Configuration de la modernité réflexive : les démarches d'amélioration continue.....	77
▪ Des process normalisateurs : les certifications.....	77
▪ Des systèmes d'organisation du travail inspirés du toyotisme.....	78
2. Les répercussions des nouvelles technologiques.....	81
▪ Des possibilités d'accès désormais illimitées, et des frontières poreuses.....	82
▪ Une activité professionnelle plus fragmentée.....	83
▪ La fragilisation des collectifs de travail.....	84
▪ L'urgence généralisée, une nouvelle norme au travail.....	85
C. Une problématique hypermoderne : les risques psychosociaux.....	86
1. Vue d'ensemble des facteurs à risque : cartographie de Gollac et Bodier.....	88
▪ Intensité du travail et temps de travail.....	89
▪ Exigences émotionnelles.....	90
▪ Autonomie.....	90
▪ Rapports sociaux au travail.....	90
▪ Conflits de valeurs.....	91
▪ Insécurité de la situation de travail.....	91
2. Les risques psychosociaux : conséquence des évolutions hypermodernes.....	92
▪ Les relations entre « hypermodernité » et « risques psychosociaux ».....	92
Propos conclusifs du chapitre 1.....	94
<u>CHAPITRE 2</u> : LA SANTE AU TRAVAIL : RECENSION CRITIQUE DE LA LITTERATURE.....	98
Propos introductifs du chapitre 2.....	100
SECTION 1 : LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : UNE NOTION AUX MANIFESTATIONS PROTEIFORMES.....	106
A. Le harcèlement moral : un risque psychosocial.....	110
B. L'épuisement professionnel : un trouble psychosocial.....	113
1. Les caractéristiques individuelles.....	113
2. L'influence des relations interpersonnelles.....	114
SECTION 2 : LES THEORIES DESCRIPTIVES DU STRESS.....	118
A. Le syndrome général d'adaptation.....	122
1. Les trois étapes du modèle biologique.....	123
▪ La réaction d'alarme.....	123
▪ La phase de résistance, dite la phase d'endurance.....	124
▪ La phase d'épuisement, ou la phase de décompensation.....	124
2. Les impacts du stress chronique.....	124

B. Le stress psychologique.....	127
1. L'individu actif : un double mécanisme qui opère.....	127
2. Les stratégies d'adaptation.....	128
C. Les modèles interactionnistes.....	130
1. Le modèle « exigences-contrôle ».....	130
2. Le modèle « déséquilibre effort-récompense ».....	132
.	
Critique générale des modèles descriptifs.....	134
SECTION 3 : LES THEORIES COMPREHENSIVE ET MOTIVATIONNELLE.....	136
A. Point de vue de la clinique du travail.....	141
1. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail.....	141
2. L'enjeu de la subjectivité : la dialectique acteurs/sujets.....	144
3. Travail prescrit et travail réel.....	148
4. Les instances médiatisant le travail : une piste de ressources.....	149
B. La théorie de la préservation des ressources.....	152
1. Quelques éléments de définition.....	152
▪ Les principes, et leurs corollaires, de la théorie de la préservation des ressources.....	153
2. Un concept au cœur de la théorie : les <i>ressources</i>	155
▪ Classification des ressources.....	156
▪ Justifications du choix pour cette approche théorique.....	158
Propos conclusifs sur le chapitre 2.....	160
FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE.....	164
<u>PARTIE II : L'ENQUETE</u>.....	174
Propos introductifs à l'enquête.....	176
<u>CHAPITRE 3 : DESIGN DE LA RECHERCHE</u>.....	178
SECTION 1 : PRESENTATION DES TERRAINS DE L'ENQUETE.....	180
A. La modernisation du service public.....	183
1. Le nouveau management public : définition, et incidences.....	183
▪ De la gouvernance à distance au pilotage par la mesure.....	184
▪ Le Référentiel Marianne : illustration d'une démarche de rationalisation continue.....	188
2. Le secteur public : ses fonctions, ses spécificités.....	190
3. Des motivations et valeurs spécifiques à la fonction publique.....	192

B. Présentation des structures auditées.....	195
▪ Nature des changements organisationnels.....	195
▪ Profil de l'échantillon.....	195
SECTION 2 : DE LA COLLECTE AU TRAITEMENT DES DONNEES.....	198
A. Position épistémologique.....	200
B. Le cadre de l'enquête.....	202
1. L'enquête qualitative.....	202
2. Les entretiens semi-directifs.....	203
▪ Présentation du guide d'entretien.....	204
C. Le protocole de l'analyse.....	206
1. De l'analyse des données à l'interprétation des résultats.....	206
2. Les précautions méthodologiques.....	208
<u>CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES.....</u>	210
Propos introductifs du chapitre 4.....	212
SECTION 1 : ANALYSE DES DONNEES DE L'ORGANISATION A.....	214
A. Les facteurs de risque psychosocial.....	216
1. Les contraintes au travail.....	216
2. Les changements organisationnels, et leurs effets.....	219
3. Les rapports sociaux avec le management.....	220
▪ L'absence de soutien hiérarchique.....	220
▪ L'insuffisance de reconnaissance institutionnelle.....	221
B. Les ressources disponibles.....	223
1. Vues d'ensemble des ressources valorisées.....	223
2. Des rapports sociaux de qualité.....	224
▪ Les relations avec les collègues.....	224
▪ La relation hiérarchique.....	225
3. Autres leviers de satisfaction.....	226
C. Les valeurs professionnelles des agents.....	227
SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES DE L'ORGANISATION B.....	230
A. Les facteurs de risque psychosocial.....	232
1. Les contraintes au travail.....	232
2. Les changements, et leurs effets.....	235
3. Les rapports sociaux au sein de l'organisation.....	236

B. Les ressources disponibles.....	240
1. Les sources de satisfaction.....	240
▪ Un intérêt marqué pour l'activité.....	240
▪ Des relations intra-services satisfaisantes.....	241
C. Les valeurs professionnelles des agents.....	242
SECTION 3 : ANALYSE DES DONNEES DE L'ORGANISATION C.....	244
A. Les facteurs de risque psychosocial.....	246
1. Les contraintes au travail.....	246
2. Les rapports sociaux avec le management.....	250
3. Les changements, et leurs effets.....	251
B. Les ressources disponibles.....	252
1. Les sources de satisfaction.....	252
2. Les rapports sociaux au sein de l'organisation.....	253
▪ Les relations avec les collègues.....	253
▪ La relation hiérarchique.....	254
C. Les valeurs professionnelles des agents.....	256
SECTION 4 : SYNTHESE GENERALE.....	258
A. Les principaux résultats par établissement.....	260
1. Synthèse des données de l'organisation A.....	260
2. Synthèse des données de l'organisation B.....	264
3. Synthèse des données de l'organisation C.....	267
B. Analyse inter-organisationnelle.....	269
1. Comparaison des principaux facteurs de risque psychosocial.....	269
2. Comparaison des principales ressources disponibles.....	271
3. Comparaison des valeurs professionnelles.....	272
SECTION 5 : INTERPRETATION DES RESULTATS.....	276
A. Uniformisation des termes usités au cours des enquêtes.....	280
B. Lecture interprétative des principaux résultats.....	282
1. Dans quelles mesures la modernisation du service public impacte-t-elle les ressources interpersonnelles, personnelles et énergétiques des agents ?.....	282
▪ Une flexibilité productive insécurisante.....	282
▪ Le temps : une ressource énergétique fortement impactée.....	283
▪ Une activité de travail de plus en plus décalée, et abstraite.....	285
▪ L'insuffisance de reconnaissance institutionnelle.....	288

▪ La ressource interpersonnelle : un point d'appui, qui se fragilise.....	289
▪ L'autonomie, une ressource apparemment peu frappée par la modernisation.....	291
▪ Une ressource personnelle forte : le sentiment d'utilité publique.....	293
2. En quoi les stratégies de réponses mises en œuvre par les travailleurs peuvent nous renseigner sur les ressources les plus valorisées ?.....	295
▪ Des valeurs qui résistent, et des agents qui parfois font de même.....	295
▪ Des valeurs qui donnent un sens à un travail incertain.....	296
CONCLUSION GENERALE.....	298
BIBLIOGRAPHIE.....	305

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple d'un dispositif d'une évaluation des politiques publiques

Annexe 2 : Illustration d'une grille d'analyse de contenu

*Je ne cherche jamais à provoquer la contradiction. Aidez-moi plutôt à formuler le problème !
Dès que votre sentiment se tourne contre moi, vous ne comprenez plus ni mon état d'esprit ni
mes arguments. Il faut que vous soyez en proie à la même passion. »*

Nietzsche, 1880-1882, Pensées Liminaires de « *La volonté de puissance I* ».

INTRODUCTION GENERALE

De nombreuses études se sont penchées sur l'impact économique des risques psychosociaux (RPS) et soulignent la nécessité de poursuivre le travail de recherche largement engagé dans ce domaine. Pour n'en citer que quelques-unes parmi d'autres, précisons que l'Union Européenne évalue entre 3% et 4% du PIB les coûts directs et indirects de la mauvaise santé mentale sur l'économie qui inclut les accidents du travail et les maladies professionnelles, l'absentéisme ainsi que la baisse de la productivité. Outre Atlantique, l'étude de Leiter et Maslach (2005) montre que les coûts générés par l'épuisement professionnel de cadres états-uniens s'élèvent à 300 milliards de dollars, intégrant les arrêts maladie, les longues incapacités de travail et la rotation du personnel. Plus près de nous, l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail a récemment mis en lumière le poids économique du stress professionnel pour la vieille Europe, estimé, à lui seul, à plus de 2 milliards d'euros en 2010. A ces chiffres s'ajoute que, dans l'Hexagone, le coût évalué entre 1,9 et 3 milliards d'euros en 2007 par l'INRS-Paris Tech ne représente, en réalité, que des estimations partielles du coût réel généré par le stress au travail (Trontin et *al.*, 2010). Ceci, parce que n'y sont pas inclus les coûts qualitatifs pour l'individu ou, en d'autres termes, le montant des dépenses indirectes résultant de la souffrance ou de la perte de bien-être - celles-ci impliquant autant des coûts de soins qu'un défaut de richesse pour les entreprises. Ainsi, de multiples travaux montrent que le mal-être au travail affecte les comportements organisationnels et contribue à l'augmentation de l'absentéisme¹. Autrement dit, au-delà des aspects économiques, les effets délétères de ces risques, tant au niveau organisationnel qu'au niveau humain, sont aujourd'hui communément admis par l'ensemble de la communauté scientifique. Pourtant, comme le précise Lachmann, Larose, Penicaud, & Moleux (2010), la santé des salariés représente « *une source incontestable d'efficacité dans le travail et donc de performance individuelle et collective* » (p.6).

- Qu'est-ce que la santé mentale au travail ?

Pour certains chercheurs, la santé mentale, également appelée santé psychologique, est un concept encore nébuleux (Danna & Griffin, 1999 ; Keyes, 2005). Comprendre la nature de ce construit, et en expliciter ses composantes, restent un enjeu incontournable si l'on souhaite « *structurer l'avancement des connaissances en matière de santé psychologique.* » (Dagenais-Desmarais, 2010) Plus précisément, « *la santé psychologique au travail réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse*

¹ A noter que l'absentéisme demeure « *un puissant révélateur de la situation organisationnelle des lieux de travail* » (Zawieja, 2014).

aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre. Cette santé psychologique est influencée par trois grandes composantes : 1. les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail...) ; 2. les caractéristiques individuelles (personnalité, santé physique, histoire personnelle, dimensions affectives, compétences...) ; 3. l'environnement social (amis, famille, communauté...). » (Brun, Biron et St Hilaire, 2009 : 3) L'une des notions que sous-tend la première composante nous semble importante à soulever : la qualité de l'environnement professionnel participe à la *bonne* santé des individus.

- Des conditions de travail qui se dégradent encore

Indépendamment du fait que la perception des employeurs² sur les degrés d'exposition aux risques psychosociaux des travailleurs de leur établissement semble minimisée comparativement à celle des salariés, faisons remarquer que de récentes études nationales mettent en lumière une dégradation des conditions de travail sur de multiples plans et secteurs d'activités. Par exemple, les travaux de la DARES (2016) constatent que, en 2013, 47% des actifs déclarent devoir « *toujours* » ou « *souvent* » se dépêcher dans leur travail. Ils sont également 30,5% à déclarer ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail à cause d'un manque d'effectifs et 25,2% par manque de temps. En outre, 36% d'entre eux affirment ressentir des conflits de valeurs dans l'exercice de leur travail signifiant qu'ils ne peuvent agir en accord avec leurs valeurs personnelles ou professionnelles. Nous verrons que ces observations peuvent être partiellement liées au fait que bon nombre d'hommes et de femmes œuvrent dans leur travail sous la pression des impératifs du *marché*, de la performance financière ou de la ligne budgétaire, et qu'à ce titre se répand un peu partout dans les organisations une *course* aux gains ou aux économies, qui participe, à sa manière, au développement des risques psychosociaux.

- Une généralisation accélérée qui questionne

La souffrance au travail ou l'épuisement professionnel ne sont, cependant, pas des phénomènes nouveaux. Depuis longtemps, des tensions au travail existent sous des formes diverses et ont fait l'objet de vifs débats et de recherches particulièrement actives. Or, ce qui

² Car, près de 65 % d'entre eux déclare que très peu ou aucun de leurs collaborateurs sont dans la nécessité de travailler dans l'urgence, et approximativement 74 % d'entre eux, déclare que très peu ou aucun de leurs collaborateurs ne vivent des situations de surcharge de travail (DARES, 2016, n°13).

questionne plus aujourd'hui certains chercheurs, c'est la *généralisation accélérée* de ces risques (Ughetto, 2007). S'entremêlent ici deux notions qui nous paraissent importantes à développer.

La première, la *généralisation*, laisse à penser que les risques psychosociaux touchent un grand nombre de nos organisations contemporaines. Et, pour se rendre compte qu'il s'agit là d'une manifestation sociétale, il nous faut observer l'ampleur des chiffres récents : 55% de salariés stressés en 2009 passant à 65% en 2010 selon des enquêtes de l'Observatoire de la Vie Au Travail. Ce constat indique une hausse du nombre de salariés stressés et va dans le sens des observations issues du sondage TNS SOFRES (2013), qui montrent que sept salariés sur dix, en France, considèrent que leur qualité de vie au travail s'est dégradée au cours des cinq dernières années.

La seconde notion, l'*accélération*, sous-tend l'idée que le *phénomène* RPS est apparu rapidement et se propage pareillement. L'une des raisons classiquement mise en lumière concerne l'irruption rapide et massive des outils numériques, autant que des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans la sphère professionnelle. Par exemple, une étude réalisée par OpinionWay en 2012 pour la CFE-CGC révèle que 84% des cadres³ interrogés pensent que les nouveaux moyens de communication « *imposent des délais de réponse toujours plus courts* », et 67% estiment qu'ils « *ne [leur] permettent plus de différencier clairement les temps de vie professionnelle et personnelle* ». Il faut convenir que leur introduction bouleverse, nous le verrons, notre rapport au temps et à l'espace et génère des risques nouveaux au travail. Du coup, même si des obligations légales récentes⁴ et moins récentes⁵ demeurent, ces chiffres manifestent une progression des risques psychosociaux, précipitée par les effets des nouvelles technologies, au sein de nos organisations et donnent à entendre que malgré les dispositifs de prévention, le phénomène s'aggrave.

³ D'après les chiffres de la DARES (2016), 73% des cadres déclarent être soumis à un travail intense ou subir des pressions temporelles en 2013.

⁴ Cf. Voté dans le cadre de la loi Travail, dans le nouvel article L2242-8 du Code du travail, ce droit à la déconnexion est entré en vigueur au 1er janvier 2017.

⁵ Cf. aux articles L. 4121-1 à L. 4121-5 du code du travail qui stipule que « *les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité* ».

- Des mutations anthropologiques fortes

Des bouleversements majeurs apparaissent même à l'échelle des individualités, des mutations anthropologiques protéiformes qui s'inscrivent sur des registres divers tels le rapport au temps, à soi et aux autres ou sur le champ des valeurs (Bobineau, 2011). L'essor de l'intériorité par l'avènement de l'« identité moderne » (Taylor, 1998) ou la naissance d'un individu plus réflexif et en quête de sens expliquent partiellement les désirs que les personnes expriment à l'égard de leur travail, qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public.

- Un service public à moderniser

La fonction publique a connu ces dernières décennies de profondes mutations, et « *le néologisme « hypermodernisation » est utilisé (...) pour distinguer le mouvement de réforme actuellement à l'œuvre dans les services publics.* » (Cultiaux, 2014 : 375) Car, dans une perspective de modernisation de l'action publique autant que de réduction de ses dépenses, de nombreuses réformes ont été implantées, entre autres : la Loi Organique relative aux Lois de Finances, la Révision Générale des Politiques Publiques, la Réforme de l'Administration Territoriale de l'Etat ou la Modernisation de l'Action Publique – qui modifient en profondeur les modes d'organisation et de fonctionnement en interne. Néanmoins, ces dernières transformations ne visent plus, seulement, l'amélioration des outils et procédures, parce que « *le changement à l'œuvre est également paradigmatique et idéologique.* » (Cultiaux, 2014 : 375) Et, calquer ses modes de production sur ceux des hyperfirmes implique la probabilité d'observer des conséquences similaires. Ainsi, les organisations publiques font aujourd'hui face à une montée des risques psychosociaux au même titre que leurs homologues privés.

A la lecture de ces observations, nous comprenons que les transformations à l'œuvre dans le monde professionnel sont le fruit de certaines évolutions sociétales et soutenues par différents facteurs et pressions nouvelles qui impactent le rapport qu'entretiennent les individus avec leur travail, et *in fine* leur santé. Au regard de ces constats, il demeure essentiel, de notre point de vue, d'approcher la souffrance au travail en l'appréhendant telle une problématique complexe, c'est-à-dire « *qui ne peut se ramener à une loi, (...) qui ne peut se réduire à une idée simple* » (Morin, 2005 : 8). Se faisant, nous étudions la question dans une approche transverse et complémentaire, à partir d'une étude qualitative menée au sein de trois organisations publiques déconcentrées de l'Etat, en prenant appui sur les travaux afférents à l'hypermodernité, qui semble se révéler un cadre théorique pertinent au regard des ambitions actuellement poursuivies

par l'Etat. Nous sommes animés ici d'une intention particulière : celle d'orienter notre réflexion, dans un premier temps, vers l'élucidation d'un contexte qui conduit à la persistance des risques psychosociaux, afin de saisir, dans un second temps, les enjeux que peuvent représenter les *ressources* pour s'en prémunir dans les organisations publiques. D'où, l'émergence de notre premier questionnement, à savoir :

« Dans quelle mesure la modernisation de la fonction publique se présente-t-elle comme un risque pour la santé mentale des agents ? »

Ainsi, ce document se présente classiquement en deux grandes parties. La première, l'état de l'art, traite dans un premier chapitre de l'hypermodernité, et en particulier du lien qu'entretiennent les risques psychosociaux avec la contemporanéité ; le second chapitre aborde de façon critique quelques-unes des théories descriptives ainsi que compréhensives de la souffrance au travail et s'achève avec la présentation d'un modèle motivationnel : la théorie de la préservation des ressources. La deuxième partie se consacre à l'enquête et inclut, là encore très classiquement, la description de nos terrains et du protocole méthodologique ainsi que l'analyse des données, qui étayera notre réflexion au cours de la section relative à l'interprétation des données en vue de répondre à notre problématique.

PARTIE 1 ETAT DE L'ART

CHAPITRE PREMIER
**RELATIONS ENTRE HYPERMODERNITE ET RISQUES
PSYCHOSOCIAUX**

PROPOS INTRODUCTIFS AU CHAPITRE 1

Dans un contexte d'aggravation des troubles psychosociaux (stress chronique, épuisement professionnel...) que génèrent les risques psychosociaux, et de dispositifs de prévention qui n'arrivent pas à être à la hauteur de l'enjeu, puisque selon une étude de la DARES (2016) « *près de 60 % des employeurs publics et privés ont pris des mesures de prévention des risques professionnels⁶* », on ne peut plus se permettre de faire l'économie d'une analyse sous un angle différent. Pour s'accorder les moyens de cerner et de déchiffrer les motifs de la persistance de ce type de risques, nous faisons l'effort d'une mise en perspective intégrative en prenant un angle d'étude sociétal. Appréhendons, en conséquence, le contexte de façon plus large en mettant concomitamment en relief l'ensemble des divers paramètres, interagissant entre eux, duquel ces facteurs émergent et s'inscrivent – et ceci, dans le but d'échapper à une vision partielle de ce phénomène grandissant.

Dans cette perspective, étudier les risques psychosociaux nécessite de rendre compte des grandes tendances et des transformations contemporaines qui agissent de façon dynamique en toile de fond (économique, technologique ou anthropologique) et influencent le fonctionnement des organisations contemporaines, ainsi que les pratiques appliquées en leurs seins. Car, les évolutions sociétales impactent les systèmes organisationnels et les modes de gestion, modifiant à leur tour l'activité de travail des salariés – et, parfois, jusqu'aux formes d'emploi. Ainsi, nous introduisons différents paramètres aux natures diverses afin d'étudier le lien entre ces bouleversements organisationnels et la santé au travail, comme ont pu le faire Gollac et Volkoff (1996) ou Detchessahar (2011).

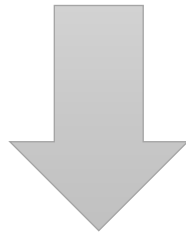
De multiples travaux se sont d'ores et déjà interrogés sur les impacts de certaines caractéristiques de la société actuelle, entre autres : la flexibilité organisationnelle dans un univers de concurrence accrue et son corollaire : la précarisation de l'emploi et la malléabilité des individus (Périlleux, 2003) ; le coût de l'excellence et sa répercussion sur les travailleurs : l'excellence devenant un instrument de comparaison dans la course à la réussite (Aubert et Gaulejac, 2007) ; le culte de l'urgence et sa conséquence : l'intensification du travail (Aubert, 2009). Des travaux qui confortent l'idée qu'il est temps, désormais, de faire une analyse qui juxtapose l'ensemble de ces apports sur le sujet, au regard des multiples évolutions que connaît notre monde moderne.

⁶ Tous risques confondus

Ainsi, à partir des constats mentionnés en introduction montrant que les manifestations des risques psychosociaux s'enveniment, nous tentons de décrire qu'ils ne dépeignent au fond qu'un univers organisationnel complexe. Plus précisément, nous entendons étudier la relation qu'entretiennent l'hypermodernité et les risques psychosociaux en examinant la multiplicité des bouleversements et mutations sociétaux le long desquels l'émergence des risques psychosociaux a pris forme. De cette manière, nous cherchons à rendre compte des raisons contingentes à leur extension.

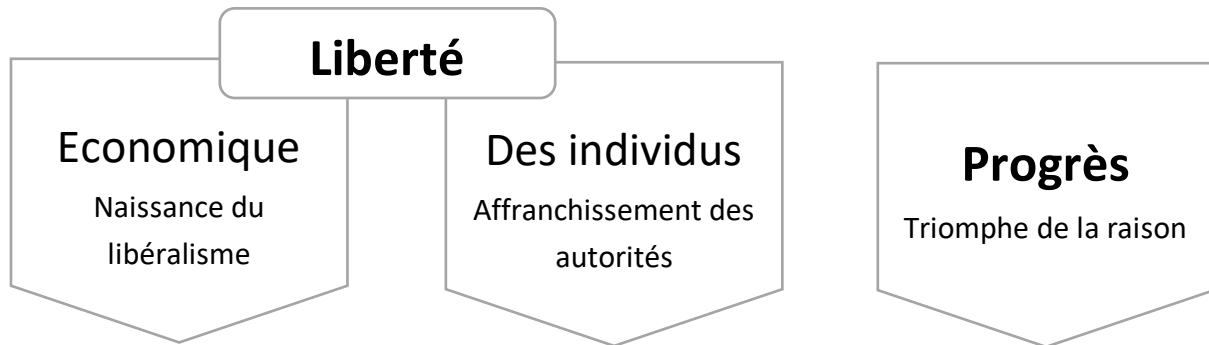
Ensuite, pour discerner ces motifs, nous articulons l'ensemble de l'apport théorique de ce chapitre afin de mettre en relief l'idée que ces facteurs ne représentent potentiellement que le *simple* prolongement des évolutions sociétales au sein des structures de travail. En conséquence, nous retraçons, au cours de la section 1, les contours historiques ainsi que les desseins visés par les philosophes du temps des Lumières, qui nous permettent, dans la section 2, de dresser les multiples caractéristiques de notre société contemporaine, et cela, dans l'objectif, au cours de la section 3, d'effectuer un rapprochement entre ces dernières et les facteurs de risque psychosocial tels qu'ils ont été définis dans le rapport du collège d'expertise des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011). Comme le montrent les diverses sections de ce chapitre, qui traitent des origines et des transformations sociétales ainsi que des bouleversements organisationnels et des risques engendrés, l'objet ici consiste, plutôt qu'à ressasser, à réunir pour unir, de manière intégrative, des corpus théoriques. Rien de vraiment nouveau donc si ce n'est l'agencement de thèmes disparates actualisés pour saisir l'incomplétude potentielle sur notre thème d'étude. Car, si les facteurs à risque ne représentent que le prolongement de caractéristiques sociétales alors comment *aller de l'avant* et vers quels registres de leviers, s'il en existe, se diriger pour qu'enfin le travail puisse, non point être vecteur de risque mais bien plus promoteur de santé pour les femmes et les hommes qui s'impliquent au travail.

Vue d'ensemble théorique du chapitre 1



Vue d'ensemble théorique du chapitre

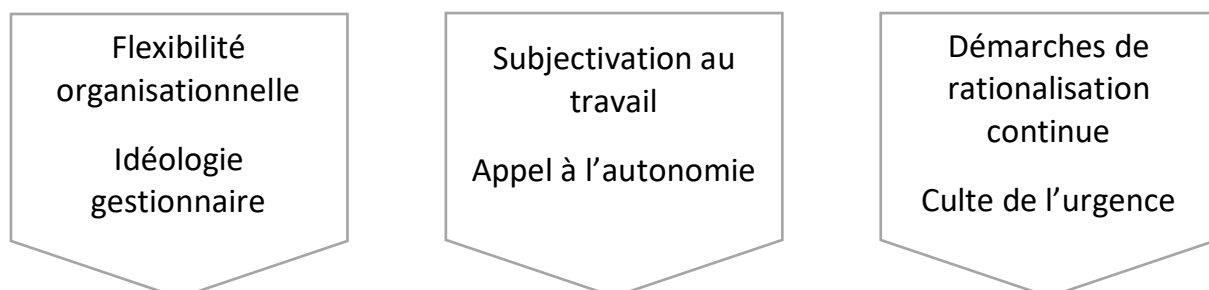
Le projet de la modernité



L'hypermodernité et ses caractéristiques



Les bouleversements organisationnels...



...des risques psychosociaux ?

SECTION 1

**GENESE ET CARACTERISTIQUES DES SOCIETES
HYPERMODERNES**

Cette section est majoritairement consacrée à l'hypermodernité, mais pas seulement, car « *penser la modernité, son histoire et son avenir, est d'une redoutable urgence. Penser son histoire permet de comprendre l'idée qu'une société, siècle après siècle, se fait de son futur, à travers son gouvernement, ses mœurs, son art, ses modes, ses utopies.* » (Attali, 2013)

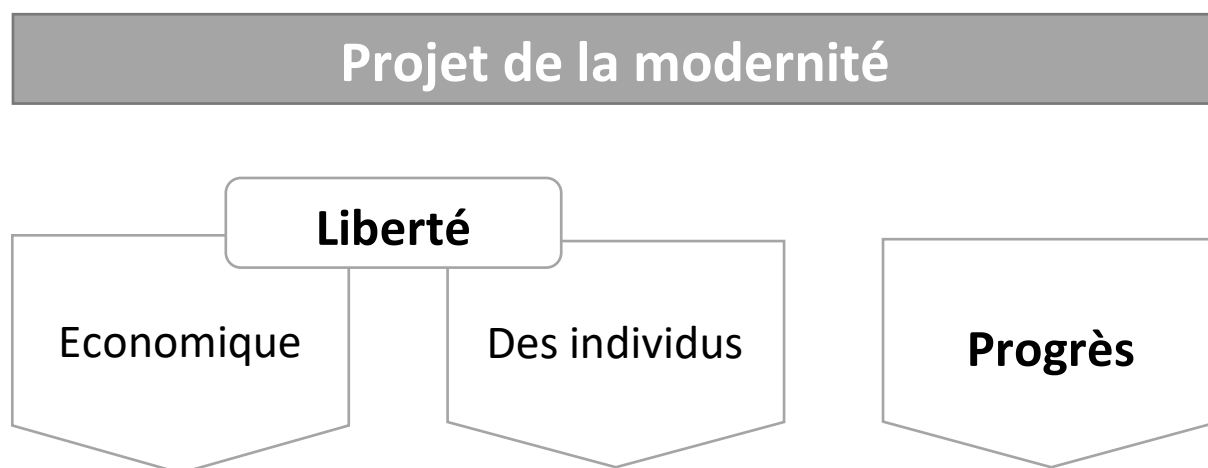
Le but de cette première section consiste à saisir la dynamique à l'œuvre au sein de la société contemporaine par le biais d'une mise en lumière des pensées liées à son époque initiatique, les Temps Modernes. Exposer, de façon descriptive, les évolutions historiques⁷ et sociales afin de saisir la commutation intellectuelle constitutive des Lumières, qui n'est pas sans incidence⁸ sur le format actuel des systèmes économiques et sociétaux, constitue notre premier dessein – et, dresser un panorama fidèle de notre société impose, de notre point de vue, un premier retour historique à cette période « *dont la présence est si centrale dans nos idées et nos pratiques depuis plus de trois siècles* » (Touraine, 1992 : 9). Ce corpus théorique s'achève avec une présentation laconique du postmodernisme (1960-fin des années 90), parce que l'époque postmoderne est un moment historique qui permet de démystifier les motifs de l'émergence de l'une des caractéristiques de l'hypermodernité : la radicalisation de l'individualisme. Ensuite et enfin, nous prolongeons notre propos en développant plus finement ce qu'y s'attache au concept de l'hypermodernité, notre deuxième objectif, puisque cette dernière forme la toile de fond du paysage actuel, en esquisant un tableau exhaustif mais concis des différents bouleversements opérés via le triptyque représentatif de l'hypermodernité : la logique capitaliste, la rationalisation continue et l'hyperindividualisme.

⁷ « *Ce tableau [tableau historique des progrès de l'esprit humain] est donc historique, puisque, assujéti à de perpétuelles variations, il se forme par l'observation successive des sociétés humaines aux différentes époques qu'elles ont parcourues. Il doit présenter l'ordre des changements, exposer l'influence qu'exerce chaque instant sur celui qui le remplace, et montrer ainsi, dans les modifications qu'a reçues l'espèce humaine, en se renouvelant sans cesse au milieu de l'immensité des siècles, la marche qu'elle a suivie, les pas qu'elle a faits vers la vérité ou le bonheur.* » (Condorcet, 1793-1794, Préface de « Esquisse d'un tableau historique des progrès humain »)

⁸ Ainsi que le disait D'alembert (1759) : « *Pour peu qu'on considère avec des yeux attentifs le milieu du siècle où nous vivons, les événements qui nous agitent, ou du moins qui nous occupent, nos mœurs, nos ouvrages, et jusqu'à nos entretiens ; on aperçoit sans peine qu'il s'est fait à plusieurs égards un changement bien remarquable dans nos idées ; changement qui par sa rapidité semble nous en promettre un plus grand encore. C'est au temps à fixer l'objet, la nature et les limites de cette révolution, dont notre postérité connaîtra mieux que nous les inconvénients et les avantages.* » (Essai sur les éléments de philosophie, chapitre 1)

A. Modernité et hypermodernité : repères historiques, et définitions.

Notre société, ses formes de pensée, de vie et ses modalités d'action, doit beaucoup à l'Esprit des Lumières. Cependant, cette période ne représente point tant un siècle d'*innovation radicale*, puisque ses grandes idées trouvent racine dans des écoles de pensées aussi bien rattachées au monde des Anciens qu'à celui des Modernes. L'avancée qui honore les penseurs de la modernité réside dans leurs habiletés à avoir articulé et combiné des opinions en conflit par le passé car, les Lumières représentent « *les universalistes et les particularistes, elles sont éprises d'histoire et d'éternité, de détails et d'abstraction, de nature et d'art, de liberté et d'égalité.* » (Todorov, 2007 : 9-10) S'imprégner modestement de cette époque pour en comprendre l'arrière-pensée, et les intentions poursuivies, est l'objet de cette partie.



1. Au fondement de la pensée moderne : l'homme, un être libre en devenir

Au cours des XVII^e et XVIII^e émerge des livres, pour prendre forme dans le réel, une conception de l'entendement humain audacieuse et opposée à la théorie cartésienne ambiante et à ses idées innées⁹. Désormais, à l'origine de l'homme, rien de vraiment précis, ni arrêté : quelques processus cognitifs (coordonner, comparer...), absence d'innéité d'idées ou de nature humaine, seulement « *instinct (...), impulsion physique et droit à l'appétit (...) un animal stupide et borné* » (Rousseau, 1762). Et, conséquemment à cette indétermination originelle, s'organise

⁹ C'est-à-dire les fondements de la connaissance, les idées inscrites dès la naissance dans l'esprit humain : « *nous apprenons à connaître les vérités innées [les idées mathématiques, par exemple] par la puissance de notre intelligence, sans aucune expérience sensorielle* » (Descartes, 1641).

conjointement une conception originale de la liberté. Car, l'homme, n'étant point le subordonné d'une nature déterministe et limitante, se conçoit alors comme un être en devenir qui se forme par son contact avec le monde, ses expériences et sa confrontation avec autrui (Palayret et Borenstein, 1998). Un esprit humain à construire.

Cristallisée par la célèbre notion rousseauiste de perfectibilité¹⁰, la minimisation de l'essence de la nature humaine débouche sur deux nouvelles perspectives pour l'homme. La première, se traduit par l'accès à ses potentialités¹¹ : l'homme peut faire et par là-même se faire ; la seconde réfère à l'échelle temporelle, parce que la perfectibilité¹² donne accès au perfectionnement sans limite, et amène à l'idée que l'homme, jusqu'alors attaché à la tradition léguée de ses ancêtres ou au péché originel, peut à présent se tourner vers l'avenir (Palayret et Borenstein, 1998).

De ce fait, un questionnement se retrouve à l'ordre du jour : comment permettre le développement indéfini de ses facultés propres, et en retour le perfectionnement continu, la formation illimitée d'idées nouvelles, c'est-à-dire *in fine* le progrès de l'humanité ? Réponses : d'une part, par le discernement du sentiment de responsabilité, qui va de pair avec la conscience morale selon Rousseau, et d'autre part, par le développement de la raison, que nous développons dans la section ci-après. Par la découverte de la liberté humaine, la notion de responsabilité se retrouve ainsi projetée sur le devant de la scène.

Plus précisément, la libération des tutelles laisse, en effet, la possibilité d'envisager l'homme comme un agent désormais responsable de ce qui lui arrive, autrement dit, l'auteur de son existence propre (Palayret et Borenstein, 1998). Toutefois, en dépit de cela, les philosophes se heurtent à une problématique de taille, celle de la persistance du Mal, qui ne disparaît pas avec l'atténuation des contraintes pesant jusqu'alors sur le développement de l'homme, et plus généralement sur celui de l'humanité. En conséquence, la contradiction moderne apparente se réfère à une conception où l'Homme peut être en progression constante, mais que la société se retrouve même face à une impuissance d'éradiquer le Mal en son sein. Ce constat est d'ores et déjà manifeste en son temps et conduit Rousseau, entre autres, à formuler une vive critique à l'endroit de la modernité. Cela, parce que, selon lui, l'évolution humaine comporte un caractère pervers et irréversible étant donné que l'essor des facultés humaines et les progrès de

¹⁰ Définie comme l'aptitude typiquement humaine à se détacher de ce que l'homme est à l'origine, à se « dénaturer » (et donc, capable de créer).

¹¹ Via l'action maintenant le résultat de sa libre volonté

¹² La perfectibilité mais pas seulement car l'écriture ou l'imprimerie y ont pareillement contribué.

la connaissance représentent un mouvement incontrôlable, et l'oppose à ce titre aux Encyclopédistes de l'époque¹³ pour lesquels le progrès des Arts et des Sciences comporte un caractère bienfaisant (Palayret et Borenstein, 1998).

2. La Raison : une voie de progrès pour l'Homme

Quoique contestée par les empiristes, l'idée selon laquelle la raison humaine représente un principe directeur de la connaissance autant qu'un outil essentiel à son expansion est ancienne (Todorov, 2007). Pour Aristote déjà, la sphère rationnelle de l'entendement humain se doit de gouverner celle non rationnelle – pour permettre une compréhension logique et scientifique du monde. Ainsi, l'un des rôles du philosophe consiste à ordonner ce qui est obscur en jugeant de toute chose par une pensée rigoureuse et cohérente, c'est-à-dire à travers une « *science analytique [...] [qui] nous apprend à connaître et à énoncer les causes par le moyen de démonstration bien construite* » (Aristote, rapporté par Denat, 2010 : 44). Cela dit, à l'époque moderne, la liberté de conscience bat son plein - même en matière de croyance. Par exemple, le dessein pour le fidèle consiste à lire et à comprendre la Bible à partir de ses facultés propres, et, à ce titre, l'on peut constater combien Baruch Spinoza, rationaliste croyant, représente l'un des précurseurs en la matière par la rigueur à laquelle il se soumet dans son « *Traité des autorités théologiques et politiques* ».

De manière générale, parmi l'ensemble des préoccupations des penseurs des Lumières, l'une d'entre elles¹⁴ réside dans la compréhension des mécanismes sous-tendant la progression du savoir : « *Tant que la raison s'en tient à l'étude des phénomènes que lui offre l'expérience et qu'elle utilise des procédures bien précises, elle peut étendre indéfiniment ses connaissances.* » (Palayret et Borenstein, 1998 : 190) - et, *in fine*, son extension du point de vue qualitatif et quantitatif. Extension qualitative du savoir d'abord, parce que l'émergence d'une raison critique s'évertue à prêter main-forte à la science pour devenir une entité autonome. Guidée à l'aide d'une méthode¹⁵, la science s'autonomise et n'est, du coup, plus assujettie au pouvoir normatif des diverses institutions de l'époque. Extension quantitative du savoir ensuite, parce que l'activité productrice présente un caractère inépuisable et une évolution infinie du fait

¹³ Au philosophe Diderot notamment.

¹⁴ Une autre réside dans la compréhension du mode d'action, *i.e.* le développement et la maturation de la pensée humaine : point de vue qualitatif.

¹⁵ Le « *Discours de la méthode. Pour bien conduire la raison, et chercher la vérité dans les sciences* » de Descartes (1637) représente une des illustrations en la matière, parmi d'autres.

qu'elle « *ne connaît ni déclin ni mort, mais au contraire, s'affirme comme progrès indéfini.* »¹⁶ » (Palayret et Borenstein, 1998 : 15) Dès lors la pensée d'une vie humaine s'applique à un projet plus grand, celui de l'humanité toute entière puisque comme le rapporte Todorov (2007), la morale des Lumières tire son origine du respect pour l'humanité, et non de l'amour égocentrique. Une morale *intersubjective* dont les principes du bien, et de son contraire, sont largement partagés et établis à partir d'arguments rationnels.

En somme, l'idée d'une société éclairée par le triomphe de l'Esprit (Touraine, 1992), ressort du développement techno-scientifique, annonce le détachement définitif des multiples dogmes ambiants (religieux...) et, plus généralement, « *à tout argument d'autorité* » (Ascher, 2005 : 189). Et, l'affranchissement des tutelles autorise l'autonomisation progressive de la connaissance, ou en d'autres termes de la science, et va rendre possible la différenciation des multiples sphères de la vie : économie, politique, religion, art, etc. La rationalité peut, de cette manière, s'opérer à l'intérieur de chaque sphère et permettre à l'ensemble de celles-ci de ne plus être organisées de l'extérieur par un projet sociétal ou divin (Ascher, 2005).

3. Au cœur des conceptions libérales : la liberté

Au XVIII^e siècle, la pensée libérale apparaît en Europe au « *croisement de la montée des Etats, des prémices de la révolution industrielle, de la cristallisation d'un ordre continental au sortir des guerres de religion et de la monarchie de droit divin.* » (Baverez, 2007 : 8) Loin d'être exclusif aux penseurs anglo-saxons, le libéralisme représente, historiquement, une doctrine politique qui repose sur le respect des droits de l'individu, et revendique l'autonomie et le primat du politique.

Quand bien même le libéralisme est une pensée pluraliste, trois grandes traditions se remarquent. Brièvement, la première, politique, s'évertue à fixer les limites à l'action de l'Etat et réunit des personnalités comme Locke ou Montesquieu – ce dernier ayant longuement étudié les moyens d'épanouissement de la liberté politique, notamment en développant sa conception

¹⁶ Loin d'être une position défendue par Schopenhauer, et pour cause..., nous le citons : « *Le progrès c'est là votre chimère. Il est le rêve du XIX^e siècle comme la résurrection était celui du Xe ; chaque âge a le sien. Quand, épuisant vos greniers et ceux du passé, vous aurez porté plus haut encore votre entassement de science et de richesse, l'homme en se mesurant à un pareil amas en sera-t-il moins petit ?* » (rapporté par Challemel-Lacour, 2017. *Les anti-lumières*, Hors-série n° 33, Philosophie Magazine, p.312).

sur la séparation des pouvoirs¹⁷ : principe au centre des démocraties occidentales. La deuxième, la tradition dite utilitariste, apparaît avec Bentham et Mill¹⁸ et « *entend expliquer les phénomènes politiques, économiques et sociaux, à partir de la poursuite et de la confrontation des seuls intérêts individuels.* » (Baverez, 2007 : 9) Enfin, la troisième, libertarienne, « *pose le principe du caractère inviolable et exclusif des droits de l'individu et fait reposer la liberté sur la propriété, qui débute avec celle du corps et de l'esprit* » (Baverez, 2007 : 9) – ce qui justifie une critique radicale à l'endroit de l'Etat car, si ce dernier ne requiert pas en amont l'adhésion de l'ensemble de ses citoyens alors il viole leurs droits fondamentaux.

En d'autres termes, en plus de plaider pour la tolérance, les thèses libérales luttent contre toute forme d'arbitraire (Le Gal¹⁹, 2007) en affirmant le droit naturel à l'individu à la liberté. Sans exclure l'idée fondamentale que « *le seul fait de vivre en société impose à chacun une certaine ligne de conduite envers autrui*²⁰ » (Mill, 1859), le libéralisme « *postule que l'homme doit disposer d'une autonomie aussi large que possible.* » (Marseille, 2007 : 13) C'est pourquoi, la « *valorisation de l'individu dans le cadre du paradigme juridique* » (Lipovetsky et Charles, 2004 : 186) en constitue un préalable.

A l'origine donc, les libéraux sont, et restent encore, des défenseurs de la liberté et du progrès – des optimistes estimant, entre autres points, « *que l'individu est une source irremplaçable d'invention et de création, et un moteur essentiel du progrès matériel et moral.* » (Marseille, 2007 : 13)

¹⁷ Pas seulement néanmoins car, il a aussi loué les bienfaits du commerce : « *Le commerce guérit des préjugés destructeurs ; et c'est presque une règle générale, que partout où il y a des mœurs douces, il y a du commerce ; et que partout où il y a du commerce, il y a des mœurs douces. L'effet naturel du commerce est de porter à la paix. Deux nations qui négocient ensemble se rendent réciproquement dépendantes : si l'une à intérêt à acheter, l'autre à intérêt à vendre, et toutes les unions sont fondées sur des besoins naturels. Quant à l'Etat despotique, il est inutile d'en parler. (...) Dans une nation qui est dans la servitude, on travaille plus à conserver qu'à acquérir.* » (Montesquieu, 1748, LIVRE XX)

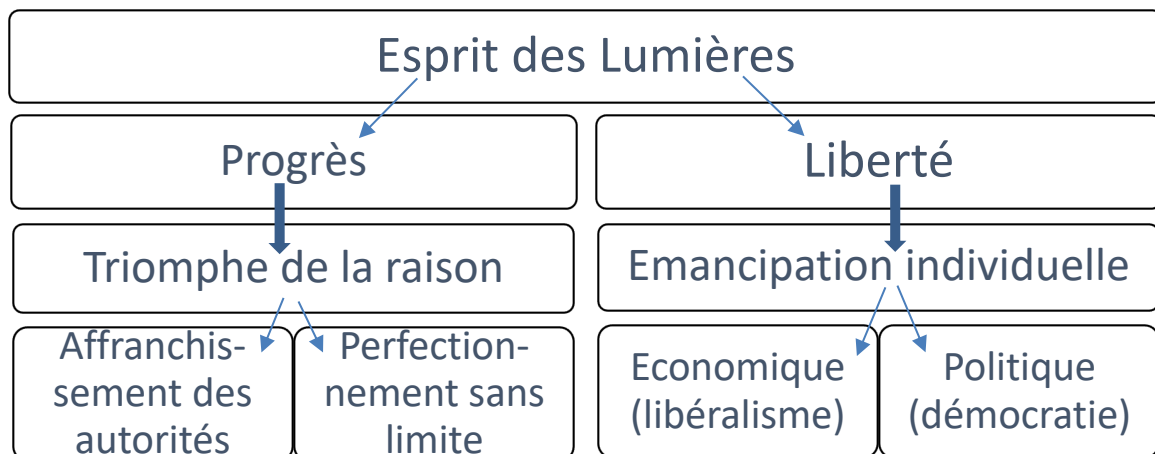
¹⁸ Mais, « *ce serait grandement se méprendre sur cette doctrine que d'y voir une défense de l'indifférence égoïste, selon laquelle un homme ne s'intéresserait nullement à la conduite des autres, et qu'il ne devrait s'inquiéter de leur « bien-agir » et de leur bien-être que lorsque son propre intérêt est en jeu. Il ne faut pas moins, mais bien davantage d'efforts désintéressés pour promouvoir le bien d'autrui. (...) Je suis le dernier à sous-estimer les vertus privées ; mais elles ne viennent qu'après les vertus sociales.* » (Mill, 1859. *De la liberté*)

¹⁹ In : Baverez, N., Boudon, R., Jaume, L., Marseille, J. (2007). Smith, Tocqueville, Hayek... Les textes fondamentaux du libéralisme. Hors-série n°12, janv-février, *Le point*, 122p.

²⁰ Et, « *Cette conduite consiste premièrement à ne pas nuire aux intérêts d'autrui, ou plutôt à certains de ces intérêts qui (...) doivent être considérés comme des droits* » (Mill, 1859)

Pour l'essentiel, retenons de ces références théoriques que l'esprit des Lumières est une époque, certes, de débats plus que de consensus ponctuée de vives discussions entre les héritiers de Descartes (les rationalistes) et de Locke (les empiristes), mais également une époque qui révèle une période où trois grandes idées émergent et se combinent pour former l'assise du projet : « *l'autonomie, la finalité humaine de nos actes et enfin l'universalité.* » (Todorov, 2007 : 10) L'appel à plus d'autonomie a permis aux hommes de se soustraire aux freins de l'autorité imposée de l'extérieur, ou surnaturelle, exerçant à l'époque un contrôle social tant sur les individus que sur le savoir. Et, en défendant la liberté de conscience, la première autonomie acquise se situe sur le champ de la connaissance, par le biais, nous l'avons vu, du développement de la Raison. Le principe d'autonomie transfigure ainsi à bien des égards la vie des individus, puisque la perspective moderne envisage le choix et la décision comme devant relever de l'homme lui-même, tout comme les sociétés²¹ - qui doivent s'émanciper de l'autorité non naturelle. Non pas que l'autonomie soit sans limite mais les règles ou les lois doivent désormais être édictées par ceux auprès desquels elles s'adressent, et l'un des moyens de régulation réside dans « *la finalité des actions humaines libérées* » (Todorov, 2007 : 10). En somme, la modernité constitue une période qui a aussi bien visé le progrès que la liberté de l'Homme et qui révèle le passage des idées dans le monde réel.

Figue n°1 : héritage légué de la modernité



Même si la critique à l'égard du projet philosophique s'envenime à la suite des événements politiques survenus au cours de la Révolution Française, et notamment lors de la Terreur, nombre d'entre elles sont formulées dès le XVIIIe. Car, maintes pensées de

²¹ Et en particulier les systèmes politiques.

philosophes ou personnalités littéraires tels De Maistre, Châteaubriand ou Baudelaire se dressent, parfois de façon radicale, contre les présupposés des Lumières en exposant les dangers que représentent l'excès de rationalité ou les limites des apports du savoir aux fins du progrès. Rousseau par exemple, aux côtés de Montesquieu, est l'un de ses représentants (Todorov, 2007). En effet, parallèlement au développement de la notion de perfectibilité, le philosophe exprime craintes et réticences envers les possibilités qu'offre l'accès à la connaissance, et avance l'idée de l'existence d'une inégalité des hommes face au savoir. Ce dernier ne garantit donc guère, d'après lui, le progrès de l'humanité. Plus précisément encore, il affirme que l'homme « moyen » est incapable de contrôler les effets de l'essor des arts, des sciences et des techniques, effets qui ne sont pas mauvais en soi mais, néanmoins, inadaptés au plus grand nombre ; et, il signale que le danger provient des retombées générées par leurs développements : le luxe, et conjointement l'envie ; la propriété, et avec elle, la richesse et les inégalités ; et avec les inégalités de conditions, la servitude (Palayret et borenstein, 1998).

Même si elle ne reconsidère pas bon nombre d'acquis, au contraire²², la critique de la modernité la plus visible apparaît avec l'avènement d'une nouvelle ère : la « postmodernité ». Cette dernière met en scène un moment historique se situant dans l'intervalle des années 1960-90, parfois pressenti comme une rupture ou une parenthèse à la modernité. Or, il semble que la postmodernité « *ce n'est pas l'autre ou l'ailleurs de la modernité, c'est simplement la modernité débarrassée des freins institutionnels qui empêchaient les grands principes structurants qui la constituent (l'individualisme, la techno-science, le marché, la démocratie) de se manifester à plein.* » (Charles, 2005 : 2) A l'ère postmoderne donc, la délivrance des multiples autorités devient effective et libère les hommes de toute sujétion autre que la sienne propre. Et, conjointement au refus des explications de nature magique ou religieuse dans l'ici-bas²³, nul autre discours traditionnel ne peut légitimement entraver l'individu à « *s'approprier ses références intellectuelles ou sociales* » (Charles, 2005 : 4) ou dans la construction de sa vie.

En outre, dans un contexte de radicalisation de la modernité (Giddens, 1994) l'individualisme s'exacerbe. Car, l'essor d'une culture hédoniste dans les années 1960 associé à celui de la consommation de masse, avec les opportunités d'épanouissement et de bonheur assurées, ont fait jaillir de nouvelles aspirations individuelles. A ce titre, le slogan libertaire et

²² Cf. notamment à la notion de l'individualisme, projet de la modernité qui trouve son expression la plus poussée et achevée au cours de la post-modernité.

²³ Explications qui apportaient jusqu'alors un sens à l'existence ainsi qu'une vision au monde, vision du monde dès lors vacante – se trouvant à l'origine du concept de désenchantement du monde de Weber.

publicitaire²⁴ de mai 68 est un exemple caricatural : « *Vivre sans temps mort et jouir sans entraves* » de l'état d'esprit ambiant. Et, dès lors que l'emprise de la tradition recule, que tout n'est question que de volontés individuelles, alors on assiste à des bouleversements de tous ordres, sur de multiples registres. Par exemple, dans la sphère familiale, on observe un accroissement des séparations d'unions civiles ou maritales, et dans le même temps une multiplication des recompositions familiales ; au plan professionnel, nous sommes témoin de parcours qui relèvent essentiellement des choix opérés par l'individu : « *chacun assume la carrière qu'il se donne* » (Charles, 2005 : 5) ; sur le registre politique, l'on constate un certain effritement de l'influence des hommes politiques ainsi que des choix de vote conditionnés par « *la défense des intérêts catégoriels [...] aux dépens de l'intérêt général, [faisant] de l'alternance une habitude démocratique de plus en plus marquée.* » (Charles, 2005 : 5) Du reste, la notion de postmodernité soutenait l'idée d'une rupture avec les fondements et les valeurs de la modernité, et cela, par la prise de conscience que « *loin de conduire au bonheur, le Progrès, la Raison et la Science avaient plutôt laissé la place à un sentiment de malaise et de perte de sens.* » (Aubert, 2008 : 23)

4. L'hypermodernité, ou le parachèvement de la modernité

Il semble que notre société contemporaine tende à remettre en cause certaines conquêtes passées, telle l'insouciance de l'ère postmoderne, et acquis modernes parce qu'associée à une logique de marché qui limite la liberté de l'Homme en exigeant de lui réactivité et flexibilité totales ; parce qu'encore l'ambition sous-tendant la révolution technicienne est détournée au profit d'une rationalité instrumentale seule ; parce qu'enfin, la libération du joug de la tradition et de l'univers disciplinaire, qui assuraient la permanence d'un ordre, génère un individualisme excessif et développe son lot de pathologies individuelles ou sociales.

Définie par beaucoup (Ascher, 2005 ; Aubert, 2011 ; Lipovetsky & Charles, 2004) comme l'exacerbation de la modernité, l'hypermodernité caractérise une société où tout est hyper - le superlatif insinuant l'« *idée de trop, d'excès (...), de dépassement constant (...), de situations limites* »²⁵ (Aubert, 2011).

²⁴ Citation de Bruckner, P., (2009) dans *Le paradoxe amoureux*, Ed. Grasset.

²⁵ Prononcé lors de son discours dans le cadre du 3^{ème} séminaire Association Française de l'Accompagnement Professionnel Personnalisé.

Plus précisément, selon Charles (2005), l'hypermodernité peut être définie comme une :
« modernité dépourvue de toute illusion et de tout concurrent, c'est-à-dire une modernité radicale caractérisée par l'exacerbation et l'intensification de la logique moderne au sein de laquelle les droits de l'homme et la démocratie sont devenus des valeurs incontournables, [où] le marché s'est développé de manière exponentielle, jusqu'à envahir toutes les sphères de l'existence, et [où] la biotechnologie a remis en question la notion même d'humanité. » (p. 4)

A cet égard, et en d'autres mots, nous vivons actuellement un genre de modernité modernisée et vidée de tout opposant car, le libéralisme mondialisé, l'affermissement des dérégulations économiques et la disparition de modèles alternatifs au siècle dernier livrent des sociétés dépourvues « *de contrepoids, contre-modèles et contre-valeurs.* » (Lipovetsky et Charles, 2004 : 79) De plus, l'émancipation de l'être humain, par le déclin de l'emprise des sphères sociales, cède la place à un individu désormais livré à lui-même, autonome et responsable de son existence. Avec cela, les aspirations à la jouissance, caractéristiques de la postmodernité, sont à présent bousculées par la montée des angoisses liées aux incertitudes actuelles (crises économiques, spectre du chômage, risques naturels...). En somme, l'individu insouciant doit se résoudre à plus de maturité, d'organisation ainsi que de performance. Et, l'homme en mal de repères, quand bien même libéré, est au fond enchaîné à des injonctions paradoxales permanentes (Charles, 2005) : hyperconsommation versus défis écologiques, *malbouffe* versus culte de la santé, hyperperformance versus bien-être au travail.

Enfin, observons que l'héritage rationnel des Lumières n'est pas mort, mais faisons néanmoins remarquer qu'il a pris une direction autre que celle visée à l'origine, puisque la raison devient muette par son incapacité progressive à déterminer des buts universalisés. La rationalité de la modernité dirigée vers les fins (en tendant vers le progrès continu et émancipateur) laisse place à une rationalité des moyens ou en d'autres termes que le « *culte de la modernisation technicienne l'a emporté sur la glorification des fins et des idéaux.* » (Charles, 2005 : 79)

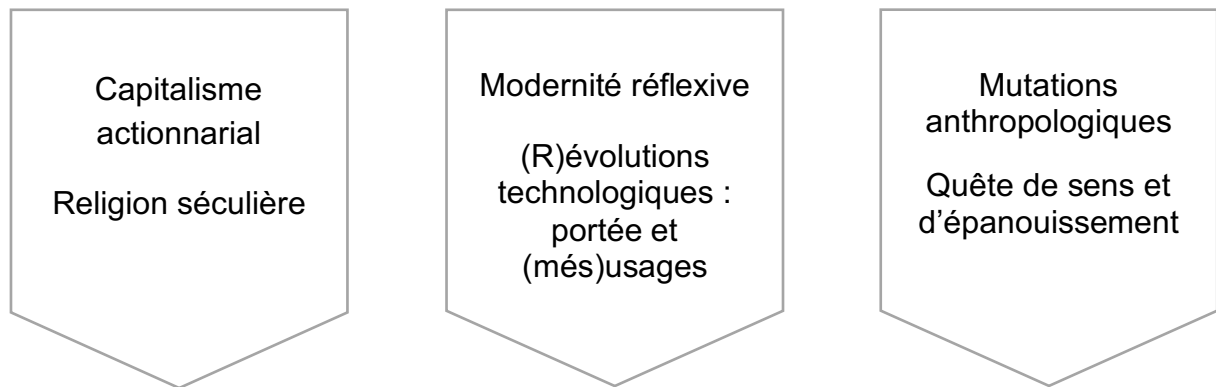
En conclusion, il apparaît que la modernité, limitée encore au temps des Lumières, prend forme. Autrement dit, nous vivons au centre d'une modernité achevée (Lipovetsky et Charles, 2004) conduisant Ascher (2005) à dire que nous sommes, pour l'heure, véritablement modernes et vivons comme tel. Mais, « *l'hypermodernité n'est ni le règne du bonheur absolu, ni celui du nihilisme total* » (Charles, 2005 : 10) ; une même pièce comportant deux faces, les effets de

notre modernité peuvent être aussi bien bénéfiques pour les individus, les structures organisationnelles et la société que dommageables. Et pour cause, nous demeurons dans une ère où la logique de marché, l'efficacité technique et l'hyperindividualisme représentent, désormais, les nouveaux « pilotes » des sociétés occidentales contemporaines.

B. Vue d'ensemble des caractéristiques de la société contemporaine

Par ces quelques lignes introductives, précisons que nous poursuivons ici deux buts. Dans un premier temps, nous décrivons les trois principaux attributs de l'hypermodernité que sont la logique capitaliste, les progrès de la Raison et des techniques ainsi que l'hyperindividualisme, en conviant des références théoriques hétérogènes (économie, sciences de gestion, sociologie, psychologie, voire philosophie). Cette revue de littérature nous supplée, ensuite, pour expliciter certains changements qui se sont opérés au sein de la société contemporaine.

L'hypermodernité et ses caractéristiques



1. D'un capitalisme managérial à un capitalisme actionnarial ?²⁶

Contrairement à la croyance commune propageant l'idée que libéralisme rime avec capitalisme, il conviendrait de rappeler que le premier désigne avant tout une doctrine philosophique tandis que le second constitue un système économique. Le libéralisme est un mouvement philosophique qui s'exprime en réaction contre l'absolutisme régnant au 18^{ème} siècle et qui élabore des principes sur différents domaines tels ceux de la politique, de l'économie ou du social. Du coup, réduire le libéralisme au capitalisme reviendrait à réduire, *volens, nolens*, toute une philosophie à l'une de ses seules applications : l'économie.

Dans son acception la moins controversée, le capitalisme fonde l'efficacité économique sur l'accumulation continue du capital par la recherche de profit. En d'autres termes, « *la remise*

²⁶ Titre repris sur un article de Rebérioux, qui a écrit un article sur le sujet dans le hors-série « Problèmes Economiques », paru en mars 2014 et édité par La documentation Française.

en jeu perpétuelle du capital dans le circuit économique dans le but d'en tirer profit, c'est-à-dire d'accroître le capital qui sera à son tour réinvesti, (...) est la marque première du capitalisme. » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 37)

De manière générale, même si Polanyi²⁷ (1944) ne différencie guère le capitalisme du libéralisme économique alors que d'autres le font (Golliau²⁸, 2007 ; Baverez, 2007), nous retiendrons de sa contribution majeure le constat que « *cette naissance du marché autorégulateur, promu par les économistes libéraux, a en effet conduit à une forme de « désencastrement » de l'économie et de la technique d'avec la Société.* » (Polanyi, 1983, rapporté par Laviolle, 2011 : 23) En poursuivant ses objectifs propres avant ceux du contrat social, le capitalisme financier représente un système qui ambitionne de tirer toujours plus de performance financière, sans considérations politiques ou sociales. Plus précisément, même « *si l'accumulation de richesses est depuis toujours consubstantielle aux activités économiques, la spécificité historique du capitalisme réside dans le fait que le capital y est utilisé d'une façon très particulière puisqu'il y est employé « dans le but premier et délibéré de son auto-expansion »* » (Wallerstein (1998, 2011) rapporté par Biasutti et Braquet, 2014 : 8) amenant Boltanski et Chiapello (1999) à qualifier le capitalisme de système par essence amoral et, pareillement de poursuivre, en disant que le profit des entreprises s'amplifie au même rythme que l'exclusion des salariés. Autrement dit, que le capitalisme s'étend aux dépens d'une société, qui, elle, socialement se dégrade.

Selon ces mêmes auteurs, qui cherchent à analyser la crise du capitalisme à l'aube des années 90, la crise n'est pas tant celle du système mais plutôt celle de sa critique. A partir d'une analyse de textes en management, socles de la pensée patronale, Boltanski et Chiapello observent que les nouvelles théories, véhiculées à partir des années 70, appellent à l'abandon des principes de l'organisation scientifique du travail (ceux de Taylor ou de Fayol) pour impulser un nouvel esprit basé sur la prise d'initiative et l'autonomie des salariés. Ce dernier récupère ce qu'ils nomment « la critique artistique », qui émerge à la suite des événements de mai 68. Ainsi, l'un des éléments marquants des années 90 réside dans la préoccupation constante de mobilisation et de motivation du personnel. Une question devient alors centrale :

²⁷ Economiste hongrois, Polanyi a montré, au cours de ses travaux, que la notion de marché autorégulateur n'est que le produit d'une construction idéologique et non le modèle économique naturel de l'humanité, et en cela s'est situé à l'opposé de la doxa ambiante. L'un de ses ouvrages de référence est « La grande transformation », traduit et publié aux éditions Gallimard en 1983.

²⁸ In : Baverez, N., Boudon, R., Jaume, L., Marseille, J. (2007). Smith, Tocqueville, Hayek... Les textes fondamentaux du libéralisme. Hors-série n°12, janv-février, *Le point*, 122p.

« comment donner un sens au travail en entreprise ? ». Ils rapportent à ce sujet que, en plus des dirigeants et des cadres, c'est l'ensemble du personnel qui souhaite avoir de vraies raisons de s'engager au travail, car « *contrairement aux générations antérieures, les gens estiment que le salaire, à lui seul, est une maigre compensation s'ils n'ont pas le sentiment que leur travail contribue au bien-être général.* » (Waterman, 1990, rapporté par Boltanski et Chiapello, 1999 : 101) Ainsi, parmi leurs conclusions se dégage l'idée que le néo-management a visé la mobilisation générale de tous les salariés, débouchant, par suite, à ce que le capitalisme soit qualifié de nouvelle religion séculière. Désigner de religion un régime politique ou économique réside principalement dans le fait qu'il donne lieu, auprès du peuple ou des travailleurs qui y adhèrent, à des comportements similaires à ceux que l'on observait jusqu'ici dans la religion : dévouement à une cause, croyance en la vérité de cette cause, etc. (Sironneau, 1982). Et cela, pour la raison que les religions séculières²⁹ sont définies comme des « *doctrines qui prennent dans les âmes de nos contemporains la place de la foi évanouie et situent ici-bas, dans le lointain de l'avenir, sous la forme d'un ordre social à créer, le salut de l'humanité.* » (Aron, 1946 : 288, rapporté par Bobineau, 2011)

De récentes études ont toutefois montré que le capitalisme managérial, qui a connu ses heures de gloire au cours des Trente Glorieuses, a été supplanté par un capitalisme de type actionnarial (Rebérioux, 2014). Rappelons, avant d'aller plus en avant, que le financement des entreprises cotées³⁰ peut être assuré par deux moyens : celui de l'endettement et/ou celui des fonds propres apportés par des sociétaires, c'est-à-dire les détenteurs du capital. Dans ce dernier cas, les actionnaires obtiennent en échange un droit de vote sur la conduite de l'entreprise en même temps qu'un droit aux dividendes (Rebérioux, 2014). Or, dès lors qu'il existe des injonctions de performance quasi-immédiate relative aux exigences de rentabilité des détenteurs du capital, le capitalisme actionnarial perturbe les perspectives - car, il supprime la gestion des entreprises à moyen-terme par celle de sa performance financière à court-terme. Indépendamment de ses effets sociaux, les dirigeants³¹ eux-mêmes en déplorent les dégâts sur la bonne gestion des entreprises, comme le montrent les expériences rapportées par Aubert

²⁹ Il importe de préciser ici qu'à l'origine, dans la pensée d'Aron, le concept de religion séculière fût adressé au socialisme (1982).

³⁰ Les 200 plus grandes entreprises cotées à Euronext Paris emploient un tiers de la main d'œuvre française (salariée) et réalisent un tiers de la valeur ajoutée nationale (rapporté par Rebérioux, 2014 : 68).

³¹ Cf. aux différents témoignages de dirigeants de grandes entreprises françaises référencés dans l'ouvrage d'Aubert, N. (2009). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, coll. « Champs essais », éd. Flammarion, 375p.

(2009) - qui révèlent l'existence d'un impératif de retour sur investissement à un niveau minimal de 15%. Cette contrainte se répercute par effet ricochet sur l'organisation, cela parce que des investissements parfois échouent ou sont différés mais peuvent se révéler vitaux pour le développement et la pérennité de l'entreprise ; parce qu'encore l'option du Plan de Sauvegarde de l'Emploi ne fait plus l'exception, débouchant entre autres³² sur la perte de compétences, c'est-à-dire un surcoût de formation des nouveaux recrutés lorsque les affaires deviennent à nouveau plus prospères. « *A cette aune, on pourrait en conclure que la situation des directions s'est dégradée au profit des actionnaires, qui leur imposent des contraintes et une pression constantes.* » (Rebérioux, 2014 : 71)

Nous comprenons, ainsi, que les répercussions de la logique de marché exacerbée³³ se situent sur de multiples niveaux organisationnels. De plus, le capitalisme financier se présente aussi comme un système qui concourt à la perte de sens, et avec elle, celle de l'estime de soi du fait que la compétence et le travail bien fait n'importent guère (Gaulejac et Hanique, 2015).

2. Le progrès de la Raison et le développement des techniques

Nous l'avons précisé plus en avant, la logique de rationalité impulsée au cours des Lumières se poursuit. Quelles formes prend-elle dans notre contexte hypermoderne ? Dans son ouvrage *les désillusions du progrès* publié en 1969, Aron explique que : « *dans le langage courant, le terme de technique oscille entre un sens étroit et un sens large (...). Selon le 2^{ème} sens, le sens large, la technique ne désigne pas tant des réalités matérielles que le procès de la technisation, la transformation progressive des conduites humaines selon la seule loi d'efficacité.* » (p.9)

• La modernité réflexive : émergence de process de rationalisation continue

Il faut d'abord comprendre que la modernisation réflexive représente moins un dépassement de la Raison qu'un prolongement, par son perfectionnement, du processus de la rationalisation. Autrement dit, cette dernière se poursuit (Ascher, 2005). Elle se poursuit en faisant de la réflexion un principe régentant les actes individuels et collectifs. Construisons un

³² Cf. au syndrome du survivant pour constater les impacts humains.

³³ Résonnant, à certains égards, avec la pensée aristotélicienne : « *Ce qu'on déteste avec le plus de raison, c'est la pratique du prêt à intérêt, parce que le gain qu'on en retire provient de la monnaie elle-même et ne répond plus à la fin qui a présidé à sa création car la monnaie a été inventée en vue de l'échange.* » (Aristote, *La Politique*, trad. Tricot, Vrin, 1970 : 65-66, rapporté par Dagognet, 2013 : 30)

cadre de référence commun en définissant quelques notions. Qu'est-ce que la réflexion ? Elle est définie comme « *un acte de la pensée faisant retour sur elle-même pour prendre connaissance de ses propres opérations. C'est aussi l'attention portée par le sujet à ce qu'il éprouve, à la nature de ses perceptions et représentations.* » (Ascher, 2005 : 37) La notion de la réflexivité individuelle, ou en d'autres termes, l'auto-analyse ou l'autoréflexivité, contribue à comprendre par exemple l'essor du *coaching* et le marché prospère des ouvrages sur le développement personnel. Elargissons plus encore le périmètre : la « *réflexivité de la vie sociale moderne [caractérise] l'examen et la révision constante des pratiques sociales, à la lumière des informations concernant les pratiques mêmes.* » (Ascher, 2005 : 37) Ainsi, la réflexivité à l'œuvre au sein de l'hypermodernité rend compte de deux processus : le premier, qu'il est aisé d'énoncer, est celui de l'extension et du perfectionnement de l'usage de la Raison sur de multiples registres ; le second est que la réflexivité est *effet de connaissance*, puisque le développement du savoir scientifique met à jour des rationalités inconnues jusqu'alors (Ascher, 2005).

A cela s'ajoute que, en dehors du fait que plus de raison appelle à plus de raison, la distension des réseaux par la mondialisation, et la globalisation, place les individus devant des circonstances aux codes culturels diversifiés et implique toujours plus un rapport avec une diversité des acteurs – ce qui concourt à l'augmentation de situations de plus en plus différenciées, voire inédites. En d'autres termes, faire face à une situation s'avère de plus en plus malaisé, puisque le cadre de référence n'est plus aujourd'hui systématiquement doté d'une expérience passée similaire sur laquelle il est possible de prendre appui. Et, pour pouvoir répondre favorablement à la situation, l'action oblige à une construction d'une réponse *ad hoc* à partir d'une réflexion spécifique. De la complexité de la vie sociale, fruit de l'avènement des individualités et de la production de connaissances nouvelles, se dégage la nécessité de construire de nouveaux paradigmes certes, mais soulève tout autant la question « *des moyens de se servir des connaissances scientifiques ([par exemple,] les technologies).* » (Ascher, 2005 : 39)

- **Les (r)évolutions technologiques : portée et (més)usages**

Le développement des systèmes techniques a, très tôt et rapidement, donné naissance à de nombreux discours qui peuvent principalement s'inscrire sur deux registres : « *catastrophiques ou démesurément optimistes* » (Carayol, 2016 : 9). Dystopie d'un côté, affublée de discours mettant en scène des systèmes qui enchaînent l'homme à des dépendances

inédites voire façonnent un monde de plus en plus invivable. Utopie de l'autre, accompagnée de discours qui postulent que ce qui est « *technique est nécessairement bon pour le développement économique et pour l'humanité puisque tout ce qui est bon pour l'économie est par définition un bienfait pour l'humanité* » (Venin, 2013 : 12) ou qui mettent en exergue les capacités nouvellement offertes aux hommes en matière de liberté tel l'affranchissement des contraintes biologiques (Carayol, 2016). De la même façon, le développement de nouvelles techniques a attiré des critiques protéiformes sur les risques et intérêts qui peuvent découler de leur extension au sein de la vie sociale. Et, parmi les méfaits exposés nous pouvons citer, pêle-mêle, que les outils techniques et numériques demeurent une : « *source [...] de perte d'autonomie et d'inauthenticité, [...] d'inégalité, d'aliénation, et d'insécurité [...] de fragilisation sociale, [...] de mutations anthropologiques* » (Carayol, 2016 : 10). En outre, il nous faut préciser que le réseau Internet, par exemple, a pris au moins autant d'ascendant sur la vie courante qu'a pu le faire le réseau électrique au moment de son émergence (Venin, 2013), mais son développement ne reste pas sans effet à bien des égards.

Également, au cours de la postmodernité, époque imprégnée du culte du présent, vivre « le temps présent » va être rendu possible à la majorité des individus « *grâce à la révolution de la communication et de la consommation de masse* » (Charles, 2005 : 2). Résultat du progrès, les systèmes électroniques et les divers logiciels prennent une place toujours plus importante dans l'ensemble des sphères de la vie humaine, citons entre autres : la sécurité (cybersécurité, drones en matière de surveillance), l'équipement des véhicules (toujours plus électronique), la vente par correspondance automatisée ou dématérialisée (Amazon, ticket de cinéma disponible via smartphone), les achats du quotidiens (portemonnaies électroniques sur CB ou smartphones), l'enseignement (les récents tableaux numériques interactifs ou le *e-learning*), l'édition (packs numériques), le cinéma (acteurs virtuels ou dessins animés entièrement faits par ordinateur), la santé et bien d'autres encore qui soulèvent chez Venin (2013) l'hypothèse « *d'une emprise plus importante, plus profonde et qui promet de le devenir toujours plus.* » (p.38)

Au-delà de l'envergure de la place prise par la technique aujourd'hui, ce qui interpelle dans l'avancée des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), ce sont les deux incidences majeures qu'elle entraîne. D'une part, ces nouveaux outils technologiques permettent la séparation du temps et de l'espace, et accordent, en conséquence, un découpage spacio-temporel en brisant les liens d'une action située dans un contexte de présence (Giddens, 1994). Plus précisément, les NTIC multiplient les capacités « *d'extraction de l'action hors du*

lieu et de l'instant » (Ascher, 2005 : 47), c'est-à-dire qu'ils permettent la délocalisation de l'action - ce que Giddens (1994) nomme le « *désenchâssement* ». D'autre part, ils ouvrent des potentialités en terme de « *désynchronisation* », rendant possible la transmission, par exemple, d'une information sur un répondeur téléphonique (Ascher, 2005). A ce sujet, plus que des progrès de la technique, nous nous intéressons aux avancées de la technologie pour tenter de comprendre « *la portée et la profondeur du tsunami numérique* » (Venin, 2013 : 34). Car, au carrefour de « *l'immédiateté télécommunicationnelle* » (Jauréguiberry (2005) cité par Venin, 2013) se situe des enjeux de taille au niveau de la sphère professionnelle, que nous traitons plus en aval au moment de la section afférente aux bouleversements organisationnels. Plusieurs changements s'opèrent donc et parmi eux, faisons remarquer la mutation de notre rapport au temps.

- **La transformation du rapport au temps**

Il s'avère que, paradoxalement, en dépit de l'augmentation du temps libre, le genre humain éprouve aujourd'hui un sentiment de souffrir d'une pénurie au temps (Rosa, 2010). Les travaux de Aubert (2006) nous permettent d'éclairer, en partie, ce constat. Ainsi, pour illustrer l'évolution de l'Antiquité à l'époque actuelle du rapport que les hommes entretiennent avec le temps, elle s'étaye sur trois métaphores. Premièrement, la bonne vieille métaphore du fleuve empruntée à Héraclite, synonyme de flux spontané, sans trêve ni possibilité de retour en arrière, manifeste l'idée du temps qui passe continuellement, temps impossible à parcourir dans son sens inverse et sur lequel l'homme ne cherche pas l'emprise puisqu'il se doit de vivre au rythme des saisons ou du clocher. Naguère, le temps demeure donc un temps contraint qui soumet l'homme aux impératifs de la vie sociale ou du travail (Aubert, 2008). Deuxièmement, la métaphore de l'avoir dont l'apparition est corrélée avec la naissance du capitalisme, et qui va de pair avec l'idée d'un temps utile, faisant référence au célèbre : « *Remember that time is money* » de Benjamin Franklin³⁴, et que nous pensons posséder. Les expressions de type : « *avoir du temps pour...* », « *donner du temps à...* » illustrent dans le discours la métamorphose à l'œuvre. Enfin, troisièmement, la métaphore d'accélération, le temps faisant l'objet d'une « *accélération continue* » (Rosa, 2010), et de contraction du temps permise par l'entrée en scène des NTIC vers le milieu des années 90. Par ces nouveaux moyens technologiques, l'homme a l'illusion de s'être affranchi du temps, parce que le fait de structurer ou d'organiser une journée

³⁴ A ce sujet, un article très intéressant de Marienstras, E., « Les modalités du temps chez Benjamin Franklin ». Revue Transatlantica, 2/2009, consulté le 05 mai 2016.

selon les mouvements du soleil ou la météo du jour semble bel et bien révolu. Autrement dit, selon Bobineau (2011), l'homme « *ne cesse de violenter le temps* » en cherchant à le maîtriser, voire à le dominer en jonglant avec lui. Par exemple, les travaux de Jauréguiberry (2003) ont montré que l'utilisation des téléphones mobiles ont développé le sentiment que l'on était à même de s'approprier le temps, voire à en être les maîtres. Les séminaires sur le thème de la gestion du temps exemplifient partiellement ce phénomène. Du reste, il semble que l'union des télécommunications avec l'informatique inaugure l'ère de la dictature du temps réel dans la sphère professionnelle, et son corollaire, l'immédiateté des réponses aux exigences de la production et des marchés financiers (Jauréguiberry (1998) cité par Venin, 2013, Aubert, 2003 et Gaulejac, 2005). Ainsi, la spirale techniciste implique que tout, ou pour le moins beaucoup, doit être traité au rythme de la machine ; un machinisme à la cadence qui dépasse aujourd'hui celles de nos possibilités cérébrales (Venin, 2013). Et, au sein de l'hypermodernité, l'instantanéité a produit une exigence inédite, celle de l'immédiateté, car étant donné que les individus peuvent à présent disposer d'informations ou émettre des requêtes dans l'instant et en tout lieu, alors ils exigent des retours immédiats. Ce nouvel impératif conduit lui-même à ce que l'urgence jadis ponctuelle vire à l'urgence permanente³⁵ (Aubert, 2006). En somme, alors que l'homme pense s'affranchir du temps, en réalité il n'en « *devient que le prisonnier* » (Bobineau, 2011) parce que les fonctionnalités désormais offertes acheminent avec elles de multiples répercussions qui conduisent Gras (1999) à dire que nos deux dernières générations « *seront passées du rêve de la communication au cauchemar de l'obligation d'être là et partout à la fois.* » (p.42)

- **Le sentiment d'ubiquité existentielle**

L'ubiquité existentielle, c'est celle de « *l'homme d'affaire parisien qui réglant une affaire par e-mail le matin tôt prend le Concorde pour aller signer le contrat le matin même à New-York.* » (Gras, 1999 : 42) Or, contrairement à l'idée topique proférant la naissance relativement récente de l'homme pressé, regard rivé à sa montre, son apparition est ancienne et date du XIXe siècle. La modification des représentations mentales de l'espace et du temps résulte du développement des transports et des télécommunications. Cependant, l'homme pressé, pouvant œuvrer sur et depuis tous les fronts, va devenir une réalité commune au genre humain à partir

³⁵ Cependant, comme le souligne Edgar Morin dans une interview le 25/08/2013, « *à force d'oublier l'essentiel pour l'urgence, de faire de l'urgence l'essentiel, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel.* »

de la seconde moitié du XXe siècle et s'intensifier à l'aube du XXIe, car ce changement de mentalité s'est vu accompagné d'un « *désir de vitesse qui est à la fois remplissage du temps et parcours de l'espace* » (Gras, 1999 : 43) dont l'apparition corrèle avec celle de désirs d'épanouissement et de réalisation de soi. Finalement, le double processus de délocalisation et de désynchronisation né des nouvelles technologies a contribué à ouvrir nos possibilités d'actions et de relations à distance, qui ont contribué à leur tour à développer un sentiment d'ubiquité existentielle au sein de l'hypermodernité.

En propos conclusifs, nous souhaitons néanmoins ajouter que, quand bien même le développement de la technique a rendu possible des capacités inégalées jusqu'ici de communication, c'est-à-dire d'échanges de symboles (les *e-mails*, par exemple) ou de transport des hommes à l'autre bout du monde en quelques heures à peine, il semble que pour certains penseurs la naissance d'un homme nouveau ne serait qu'une vue de l'esprit, soutenue par une pensée humaine (Gras, 1999). En d'autres termes, nous ferions face à une réalité qui ne relève point d'un déterminisme technique, car « *nous nous situons sur une trajectoire technologique* » - une trajectoire qui serait, par ailleurs, potentiellement éphémère puisque « *le désir d'usage immodéré de l'énergie selon notre bon vouloir, d'instantanéité de la communication, d'échanges planétaires sur un mode abstrait, n'est qu'un produit imaginaire de l'histoire récente et le désir une fois réalisé s'épuise.* » (Gras, 1999 : 51)

3. Portrait de l'individu hypermoderne

Contrairement aux sociétés holistes caractéristiques des époques de l'Antiquité et du Moyen-Âge, où l'individu était aspiré par les liens tissés avec sa communauté et dépendait de cette façon des normes sociales, des règles et valeurs de son groupe d'appartenance (Ascher, 2005), dans les sociétés individualistes, l'individu tient une place éminemment centrale. L'individu est « *le but et la norme de toute chose* » (Dortier³⁶, 2006 : 5). Aujourd'hui ce qui importe par exemple, c'est l'authenticité, c'est-à-dire « *être pleinement soi et vraiment soi* » (Bobineau, 2011). Ainsi, parmi les vastes mutations anthropologiques observées, nous évoquons celles liées au nouveau rapport aux idées et valeurs ainsi que la mutation du rapport

³⁶ In Halpern, C. (2006). *Identité(s). L'individu, le groupe, la société*. Editions Sciences Humaines.

à soi à partir des travaux de Bobineau (2011), puisque la norme à présent tend vers « *le dépassement de soi* » (Aubert, 2011). Décrivons à présent le profil de l'individu hypermoderne.

- **Des idées plus critiques, et plus inconstantes**

De nos jours, les possibilités d'accès en temps réel à une information, pour le moins foisonnante et à la portée de tous car, devant un système de communication mondialisée, l'individu glane à son gré l'information (Gaulejac et Hanique, 2015), qu'offrent les NTIC autant qu'Internet, et cela, juxtaposé à l'accroissement du niveau d'éducation scolaire, donnent naissance à des individus « *à la fois plus informés et plus déstructurés, [...] moins idéologisés et plus tributaires des modes*³⁷, *plus ouverts et plus influençables, plus critiques et plus superficiels, plus sceptiques et moins profonds* » (Charles, 2005 : 11). En ce sens, selon Bobineau (2011), deux particularités caractérisent l'individu hypermoderne. Premièrement, il est aujourd'hui plus critique, puisque son appréciation des choses ou des événements s'appuie sur le raisonnement – conformément au projet des Lumières. Deuxièmement, il est plus réflexif car, suivant la logique des propos relatifs à la modernité réflexive, l'homme contemporain ne cesse de s'interroger. En d'autres termes, comme le mentionne Lipovetsky (1991) : « *sous le règne de la mode totale : l'esprit est moins ferme mais plus réceptif à la critique, (...) moins sûr de lui-même mais plus ouvert à la différence, à la preuve, à l'argumentation de l'autre. (...). Les grandes certitudes idéologiques s'effacent (...) au profit de singularités subjectives peut-être peu originales, peu créatives, peu réfléchies mais plus nombreuses et plus souples.* » (p. 309) Aux côtés de l'individu objectif, c'est-à-dire qui œuvre et pense avec plus de Raison, demeure donc un individu subjectif (Ascher, 2005) empli de désirs en tout genre tels que les désirs d'intelligence, de créativité, d'autonomie ou de reconnaissance.

Enfin, précisons qu'en dépit du refus du sacrifice personnel apparent et de la recrudescence des comportements déviants ou de violence gratuite dus, en partie, à la disparition des discours normatifs, l'éthique (le descendant de la morale pour certains penseurs), ainsi que certaines valeurs modernes telles que les droits de l'Homme, le souci de la vérité ou le relationnel ont échappé au monde consumériste et restent des valeurs contemporaines prégnantes (Charles, 2005).

³⁷ Car, comme le constate Pagès (2005), à l'heure qu'il est, « *la société hypermoderne fonctionne à l'image, elle montre, offre, excite, elle fait tout pour empêcher de penser* » (p. 242).

- **La radicalisation de l'individualisation**

Dans un système peu porteur d'espoir d'un progrès émancipateur pour l'Humanité, régie par l'hégémonie de la consommation de masse, l'intériorisation du modèle de l'*homo-oeconomicus* cadencé par l'immédiateté et l'instantanéité, l'idée est de maximiser ses intérêts propres (Lipovetsky et Charles, 2004). En outre, mais sans trop étayer à ce stade du travail, soulignons que la société contemporaine est jonchée, à bien des égards, de paradoxes enjoignant les individus à vivre à la fois intensément le moment présent, excité par une culture de l'excès et du frivole, et avec ménagement et pondération - au regard des crises et incertitudes contemporaines. Cela dit, Marcel Gauchet (2011) rapporte³⁸, à partir de ses observations sur l'évolution de l'individualisation au cours des trente dernières années, l'émergence d'un nouveau visage : le subjectivisme affectif et identitaire. Celui-ci s'illustre par « *l'accent (...) porté sur l'expression de soi, la quête tourmentée de l'identité personnelle, le culte des émotions, la recherche de la reconnaissance*³⁹. » (p.17) Poursuivons notre propos présentement en limitant notre sujet au thème de la quête de l'identité.

L'avènement d'une identité moderne s'explique en partie par l'essor de l'intériorité selon Taylor (1998). Cet essor est le résultat d'une part, de la désacralisation d'une instance transcendante astreignant l'individu à puiser à l'intérieur de lui-même « *les sources morales de [son] existence* », et d'autre part, de l'effritement des attaches sociales obligeant l'individu à trouver les ressorts en interne. Chacun doit, en conséquence, s'appuyer sur lui-même pour construire sa vie et lui donner un sens (Ehrenberg, 2000).

L'émergence de l'identité moderne selon Taylor (1998) s'explique donc partiellement par l'essor de l'intériorité, mais il l'est tout autant par l'affirmation de la vie ordinaire. Cette dernière, prisée par une bourgeoisie qui ne tarie pas d'éloges sur le travail et le bien-être matériel, se réfère à deux aspects de la vie humaine : la production (activités liées au travail, à

³⁸ Cf. à son interview dans le HORS-SERIE de Sciences Humaines, spécial n°13 « A quoi pensent les philosophes ? », mai-juin 2011, pp. 16-20

³⁹ Et, à ce propos, pour de nombreux chercheurs, le travail représente une activité centrale dans le façonnement identitaire des individus et, là où il peut y contribuer, par exemple, c'est par le biais de la reconnaissance. Pour Dejours (1993), c'est en partie parce que les hommes et les femmes caressent l'espoir d'obtenir de la reconnaissance qu'ils maintiennent leurs efforts et leur implication au travail. La reconnaissance peut se situer sur deux registres : celui hiérarchique, le jugement d'utilité, et celui de ses pairs, via le jugement de beauté. La reconnaissance au travail est également sous-tendue par une logique, celle de l'honneur, qui se définit à partir de la culture de chaque pays et influence maints de nos comportements, actes et desseins dans la production de nos ouvrages et de notre travail (D'Iribarne, 1989).

la fabrication de biens...) et la reproduction (activités liées à la famille ...). Et, l'affirmation de la vie ordinaire de Taylor (1998) peut partiellement expliquer le constat fait par Ascher (2005) qui observe le passage d'un statut d'« agent à [celui] d'acteur » (p.43). En effet, dans une société réflexive, le passé est moins décisif pour l'action des individus qui étaient jusqu'alors agents d'un système, marqués par une place et déterminés par des relations ; un passé moins décisif qu'un présent pour l'action d'acteurs maintenant réflexifs et autonomes.

En définitive et en quelques mots, l'individu hypermoderne se présente comme un être plus flexible, plus ouvert à la différence et plus tolérant (Lipovetsky, 1987), une personne aux opinions plus fluctuantes et plus labiles⁴⁰, tout autant qu'un individu libre, architecte et maître de sa destinée, mais résolument seul, en quête d'épanouissement personnel et de sens existentiel. Ou, en d'autres termes, « *l'homme de masse est en train de devenir son propre souverain [...] : il n'y a rien au-dessus de lui qui puisse lui indiquer qui il doit être, car il se prétend le seul propriétaire de lui-même.* » (Ehrenberg, 2000 : 150-151)

- **Un nouveau rapport à soi : le désir de dépassement**

L'accent porté sur l'expression de soi, et particulièrement la quête d'intensité par la mise au défi personnel via le dépassement de soi, traduit pour certains cette recherche de sens (Aubert, 2011). Mais, la recherche permanente de la performance, voire de l'excellence, et la volonté de vivre intensément les événements (Lipovetsky et Charles, 2004) conduisant parfois à l'excès de soi, peuvent nuire à la santé des individus et les amener droit vers les pathologies : « *Narcisse performant ? Soit mais au prix de troubles psychosomatiques de plus en plus fréquents, de dépressions et de burn-out caractérisés* » (Charles, 2005).

Plus précisément, dans son ouvrage « *La Fatigue d'être soi. Dépression et société* », Ehrenberg (2000) amorce la réflexion sur ces thèmes à partir d'une observation établie par la psychiatrie : la dépression est, en 1970, *le trouble mental le plus répandu dans le monde* (p.9). Au cours de ce travail, il explore les raisons qui peuvent expliquer qu'elle s'est imposée comme

⁴⁰ Cf. à la mutation du rapport aux autres pareillement observée. Des relations « liquides » en lieu et places de sentiments durables, car aujourd'hui les relations sont de natures labiles, flexibles, éphémères (Bauman, 2000). Il devient en conséquence plus difficile de vivre des valeurs inscrites sur du long terme en partie par le fait que les individus soient plongés dans une société qui exige immédiateté et flexibilité générales, et qui œuvrent tels des obstacles pour entretenir des relations sociales basées par exemple sur l'engagement. En outre, à ce sujet, Ehrenberg observe que : « *l'urbanisation, la mobilité géographique, et les ruptures affectives qu'elle implique, la croissance de l'anomie sociale, les changements dans les structures familiales, la fragilisation des rôles sexuels traditionnels, etc. augmenteraient la teneur en dépression de nos sociétés.* » (p. 142)

le *principal malheur intime* au cours de la seconde moitié du XXème siècle ainsi que les procédés au fondement de son expansion sociétale. Ehrenberg cherche, également, à saisir de quelle manière la dépression peut-elle mettre à jour les mutations de l'individualité de cette fin de siècle en prenant notamment appui sur des travaux en épidémiologie qui montrent que la dépression représente une pathologie du changement⁴¹. Cela, en partie, parce que ce dernier devient constant et par là-même change constamment l'environnement psychosocial qui génère stress et potentiellement, en bout de ligne, dépression. Mais avant tout, *la grande leçon* à retenir de la dépression réside dans le constat que les hommes « *se sentent surtout chroniquement vides.* » (p.158) Car, contrairement aux pathologies névrotiques caractérisées par la présence d'un conflit psychique intérieur qui, une fois conscientisé, peut permettre au patient d'emprunter le chemin de sa résolution, les tableaux cliniques du trouble dépressif révèlent que c'est le Moi, lui-même, qui est touché par « *un délire de petitesse* »⁴² Ainsi, cette nouvelle pathologie que représente la dépression annonce l'émergence des pathologies dites « *narcissiques* ». Or, plus qu'amour de soi, le narcissisme révèle une personne à l'image hautement idéalisée d'elle-même, au point de la rendre impuissante. Ainsi, « *dans les pathologies narcissiques se produit un surinvestissement démesuré sur le Moi qui rend toute frustration très difficile à supporter. Le patient n'obtient jamais de satisfaction à ses pulsions, il se sent vide et réagit par de l'agressivité, des impulsions ou des passages à l'acte. Si le névrosé est caractérisé par le conflit psychique, l'état limite n'arrive pas à conflictualiser : il est vide.* » (Ehrenberg, 2000 : 163) En propos conclusifs, l'auteur annonce qu'en « *l'an 2000, les pathologies de la personne sont celles de la responsabilité d'un individu qui s'est affranchi de la loi des pères et des anciens systèmes d'obéissance ou de conformité à des règles extérieures.* » (p.292) En d'autres termes, dans une société où l'individu est désormais considéré l'architecte de sa propre vie et le propriétaire de soi, où des logiques démocratique et technologique sont à l'œuvre, la dépression, « *parce qu'elle nous arrête* », convoque l'humain, et rappelle combien le possible dans une vie ne signifie nullement le possible illimité. Autrement dit encore, si l'individu devient dépressif, c'est parce qu'il est tenu de « *supporter l'illusion que tout est possible* », et la dépression, de cette façon, ne vient que révéler le « *style de l'immaîtrisable* ». En somme, cette dernière représente le parapet de l'homme libre, affranchi et sans guide, qui doit trouver en interne le ressort pour devenir soi, et elle n'est finalement que « *la contrepartie du déploiement de son énergie.* » (p.294) Une position

⁴¹ « *et non de la misère économique et sociale.* » (Ehrenberg, 2000 : 141)

⁴² Freud, S., « *Deuil et mélancolie* », in *Métapsychologie*, Paris, Gallimard, 1968 : 152, rapporté par Ehrenberg, 2000 : 161.

rejoignant partiellement les observations d'Aubert (2011), qui stipulent que l'individualisme contemporain ne pourrait s'exprimer que sur un registre de l'extrême, que ce soit celui du trop plein et de l'excès⁴³ ou celui du manque et du vide, aussi bien au niveau social que psychologique.

Finalement, la société contemporaine mêle insouciance et anxiété, euphorie et vulnérabilité (Lipovetsky et Charles, 2004), autrement dit l'insécurité des sociétés hypermodernes a supplanté la légèreté des trente glorieuses de la postmodernité. L'avènement de sociétés hypermodernes fait passer les hommes d'un état de jouissance à un état d'angoisse car, Narcisse est, pour l'heure, assailli d'inquiétudes diverses (Charles, 2004). Plus précisément, « *par ses opérations de normalisation technicienne et de déliaison sociale, l'âge hypermoderne fabrique dans le même mouvement de l'ordre et du désordre, de l'indépendance et de la dépendance subjective, de la mesure et de la démesure* » (Lipovetsky et Charles, 2004 : 77), nous invitant à comprendre que la société contemporaine se définit aussi par ses paradoxes. Son particularisme réside toutefois dans le fait que ces contradictions sont intériorisées, puisqu'elles se situent au niveau des individus eux-mêmes : « *Narcisse gestionnaire ? Se conférer au taux d'endettement des ménages ! Narcisse mature ? Refus de son âge ! Narcisse performant ? Soit, mais à quel prix ?* » (Charles, 2005).

Pour finir, nous aimerions indiquer que, en dépit de la fragilisation de l'existence humaine observée au sein de l'hypermodernité et de la manifestation d'un sentiment d'absurdité lors de notre confrontation à ce monde irrationnel (Gaulejac et Hanique, 2015) justifiant peut-être avec plus de force le besoin de donner et faire sens avec la vie, un espace d'autonomie a bel et bien été conquis par le passé. Et, nonobstant, il importe d'observer pareillement que, malgré ce contexte, des avancées pour l'humanité ont tout de même vu le jour tels la « *solidarité interhumaine, [l'] égalité des genres, [et un] désir indéracinable de « faire collectif.* » » (Diet et Tapia, 2012)

⁴³ « *Toute passion ressentie par l'âme a sa contrepartie corporelle* » (Descartes (1596-1650), rapporté par Graziani et Swendsen, 2005 : 11)

En conclusion, retenons de la présente section que d'imposantes évolutions ont eu lieu ces dernières décennies, et particulièrement ces dernières années par leur vitesse, sur le plan économique, par l'avancée des progrès de la science et de la technique (qui inclut les nouvelles technologies) souvent réunis sous le terme de « technoscience », ainsi qu'au niveau des individus. Ces évolutions sont substantielles, pourrait-on dire, car elles ont entraîné à leur tour des évolutions fortes sur d'autres sphères, telle celle organisationnelle qui a connu et connaît encore de profonds bouleversements. Car l'hypermodernité caractérise, nous l'avons vu, une société régit par une économie capitaliste, système désigné comme la nouvelle religion séculière⁴⁴ en faisant bien souvent appel à des discours néopositivistes, qui porte la prétention d'organiser le monde moderne autour de ses valeurs et idéaux (Bobineau, 2011) et sollicite, à ce titre, la mobilisation de tous dans ses ambitions de production ou de résultats toujours plus grands. Tous, y compris celle des organisations contemporaines de travail.

En outre, le dessein projeté par les Lumières autour du progrès, en particulier ceux de la science et de la technique, a perdu à certains égards de son sens, puisque cet essor a été détourné au profit de leur seule instrumentalité. Et à ce sujet, Heidegger faisait remarquer en 1966 que : « *Tout fonctionne. C'est exactement ce qui est étrange. Tout fonctionne et le fonctionnement nous pousse toujours plus loin vers toujours plus de fonctionnement, et la technique déchire les gens et les arrache de plus en plus à leur terre. [...] le déracinement de l'homme est déjà en cours. Nos conditions de vie sont devenues purement techniques.* » Ainsi, les conditions de travail n'ont pas été exemptées des effets de l'avancée de la technique et notamment de ceux des nouvelles technologies.

Enfin, nous avons exploré la question des changements au niveau des individualités. Plusieurs observations en ressortent et nous souhaitons conclure, en particulier, avec celles qui affirment que dans un contexte plus flexible et paradoxal, les individus le sont aussi ; ensuite, que l'affirmation de la vie ordinaire à conforter voire accentuer l'affirmation de la valeur travail ; enfin, que sans repères, ni sens extérieur, il appartient aux personnes de les trouver en leurs fors intérieurs au risque d'une décompensation corporelle ou psychique – des individus appelés davantage à se construire par eux-mêmes. En définitive, nous avons affaire à la fois à un individu objectif, faisant preuve de plus de réflexion et de Raison, et à un individu subjectif

⁴⁴ Et rappelons que, tout comme dans le système communiste, le salut de l'humanité au sein de l'hypermodernité s'opère à un niveau horizontal dans l'ici-bas, et non plus verticalement dans l'au-delà comme peuvent le proposer les religions classiques (Bobineau, 2011) qui n'est pas sans effet sur le registre du travail, nous le verrons.

chargé d'attentes diverses ; un individu bénéficiant par ailleurs d'un espace d'autonomie réel qui peut, ou est sommé d'être l'architecte de sa vie. Partiellement emprunté à Ascher (2005), nous schématisons la dynamique culturelle à l'œuvre de la façon suivante : Agent => Acteur => Auteur. Et, dans la section qui suit nous verrons qu'aux niveaux professionnels, ces évolutions anthropologiques ont aussi influencé les modes d'organisation du travail ainsi que les comportements organisationnels.

SECTION 2

BOULEVERSEMENTS ORGANISATIONNELS ET RISQUES
PSYCHOSOCOCIAUX

La présente section tente de saisir certains des changements qui ont eu lieu au sein des structures contemporaines de travail. Afin de faciliter la lecture « globale » de ce chapitre, nous allons successivement présenter différents apports théoriques, issus pour partie des travaux sur l'hypermodernité.

Pour évoquer les répercussions du capitalisme actionnarial, il nous faut faire un point sur les travaux liés à la notion de flexibilité, que nous définissons puisqu'elle s'exerce autant sur les organisations, en influençant leurs modes de gestion, que sur les individus en modifiant, notamment, les conditions d'emploi voire parfois la nature des contrats de travail. De plus, en vue d'appréhender les procédés s'évertuant à compenser le vide éthique qui subsiste au sein du système capitaliste, nous convoquons la notion de l'idéologie gestionnaire telle que développée par Gaulejac (2005).

S'agissant des progrès liés à la technique, nous précisons que, alors même que l'usage des nouvelles technologies a suscité des craintes diversiformes auprès du grand public et autres acteurs, conduisant par exemple à ce que des études se penchent sur le thème de la cybersécurité ou sur l'impact d'ondes émises par le téléphone portable sur notre matière cérébrale, l'usage intensif des nouvelles technologies demeure une préoccupation récente au sein des organisations (Carayol, 2016). Or, il se trouve qu'un certain nombre de travaux commencent à voir le jour (Datchary, 2012 ; Bobillier Chaumon, 2014 ; Carayol *et al.* 2016 ; Boboc et Ould-Ferhat, 2017) et soulignent que les situations de travail se retrouvent bien souvent modifiées en profondeur par l'introduction d'outils de travail mobiles tels que les smartphones, ordinateurs portables, etc. (Boudokhane-Lima, 2017).

Ensuite, à la lecture du constat que de nouvelles aspirations individuelles se font jour – plus d'attentes en termes de réalisations personnelles – alors même qu'en parallèle les modes de gestion se veulent de plus en plus rationnels, par un mouvement de formalisation fort au sein des structures organisationnelles, nous montrons que les valeurs véhiculées par les organisations, formes de promesses, viennent s'entrechoquer avec une réalité qui n'est pas à la hauteur des attentes générées au niveau des individus. En d'autres termes, « *l'implication, la liberté, la créativité, l'innovation, la réactivité sont autant d'objectifs et d'exigences qui ne peuvent prendre corps que dans les contraintes définies par l'entreprise* ». Un double mouvement qui reflète un discours managérial qui puise son inspiration dans les désirs subjectifs. Mais, ces désirs subjectifs se confrontent aux (im)possibilités du réel pour de

multiples raisons autant qu'à des dispositifs rationnels qui se multiplient au sein des organisations.

Enfin, dans une dernière section, nous parachevons en étudiant la question des risques psychosociaux, à partir du rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011), et nous tentons d'appréhender à la lecture de l'ensemble de ce chapitre les enjeux nouveaux qu'ils réclament en matière de gestion des hommes et des femmes au sein des organisations et des évolutions sociétales.

A. Le capitalisme actionnarial : conséquences sur les organisations et les travailleurs

1. La flexibilité, un développement sur plusieurs niveaux

La flexibilité est une notion plurivoque, qui renvoie à des réalités diverses. Elle désigne en général « *la capacité d'ajustement de l'entreprise aux fluctuations de la demande* » (Périlleux, 2003 : 245). Et, ordinairement, pour satisfaire les exigences de compétitivité et la course assidue pour le gain immédiat, l'une des solutions mises en œuvre réside dans l'introduction de la flexibilité du travail (Raymond, Munoz et Blanc, 2003).

▪ Un impératif pour s'accorder aux exigences du marché et des clients

Nul ne doute que l'une des finalités de la flexibilité organisationnelle consiste à développer les possibilités de faire face aux impératifs du marché de plus en plus serrés (Périlleux, 2001) : absorber sans trop de peine la fluctuation des carnets de commande(s) ou contenter les besoins de clients au profil hétéroclite – puisque « *dans l'idéologie managériale, la flexibilité, qu'elle porte sur l'organisation interne de la production ou sur le volume de la main d'œuvre, est une manière d'assouplir l'entreprise pour la rendre plus réactive aux demandes des clients.* » (Périlleux, 2001 : 9) Plus précisément, Atkinson (1984, cité par Périlleux, 2001) distingue quatre types de flexibilité dans le modèle de la « firme flexible ». La flexibilité *fonctionnelle* qui implique, par la disparition des frontières entre métiers et la réduction des échelons hiérarchiques, une adaptation plus forte des travailleurs aux exigences de la production ; la flexibilité *numérique*, qui découle de la sous-traitance et du développement de divers statuts d'emplois, reflète les emplois temporaires ou irréguliers ; la flexibilité *financière*, rendue possible par des rémunérations plus individualisées, qui soumet les salariés à une « flexibilité des salaires » ; et enfin, la flexibilité *productive* ou *technique*, justifiée par le fait que « *l'entreprise doit être capable de lever les rigidités techniques de son système de production de manière à modifier rapidement sa gamme de produits.* » (p. 23) Ainsi, les clefs de voûte garantes de la flexibilité de l'entreprise résident dans celle de sa production, l'un des soubassements de la logique du « juste à temps » (zéro stock, flux tendu...) autant que dans la flexibilité et la malléabilité de ses collaborateurs - par le développement de la polyvalence des travailleurs (Périlleux, 2003) mais aussi par celui de diverses formes d'emploi tels que le recours à la sous-traitance de certaines activités ou aux contrats d'intérim. De fait, les 2,2

millions⁴⁵ de salariés qui furent employés par le biais d'un contrat atypique⁴⁶ en mars 2001, représentant un peu plus de 10 % de la population active (Raymond, Munoz et Blanc, 2003) sont passés à plus de 3,4 millions en 2016 (INSEE, 2017) – soit une augmentation de plus d'un million de salariés en France. Dans la même veine, il convient de préciser qu'au cœur du management des années 1990 apparaît le thème du changement permanent. Car, l'organisation, située dans un contexte concurrentiel exacerbé, doit désormais savoir s'adapter à toutes transformations et se montrer, en outre, toujours plus inventive (Bolstanski et Chiapello, 1999). Partant de là, les entreprises cherchent à disposer d'un personnel flexible quand bien même cette nouvelle conjoncture en matière d'emploi est aussi le reflet d'une précarisation de l'emploi.

▪ Les impacts humains de la flexibilité organisationnelle

Plus précisément, les travaux de Périlleux (2001) montrent qu'au sein des organisations flexibles, il importe que « *chacun partage le souci de la production et de sa régulation* », et les dispositions relationnelles des salariés deviennent des savoir-être décisifs dans le service à la clientèle et le fonctionnement des équipes de travail. En d'autres termes, « *la disponibilité au client ou au flux de production, sous la pression de l'urgence, devient un principe directeur de l'activité.* » (p.10) Une activité de travail préalablement définie par le sociologue, et qui conditionne ses conclusions, comme une série de mises à l'épreuve, car travailler, c'est être à l'épreuve. Pour Dejours (1995), travailler signifie « faire l'expérience de son impuissance » au cours d'une activité jonchée d'aléas et d'échecs. Plus concrètement, l'épreuve correspond à un moment où l'individu a l'occasion d'éprouver ses capacités, par la confrontation avec un réel qui parfois résiste, et ainsi de se révéler à lui-même. Également, l'épreuve demeure une occasion de faire la preuve de ses habiletés. En conséquence, l'épreuve représente « *un moment d'évaluation* », c'est-à-dire un jugement de soi par l'individu, et par autrui. Ce qu'il convient d'ajouter ici, c'est que selon Dejours (1998), pour qu'un jugement participe à la reconnaissance, il doit avant tout porter sur le registre du *faire* et non sur celui de l'*être*, c'est-à-dire sur la contribution particulière de la personne au travail commun, à son apport spécifique. Or, Périlleux observe que la flexibilité assigne les salariés à de nouveaux critères d'évaluation, puisque l'on convoque davantage le savoir-être (l'autonomie, la créativité, l'adaptabilité, la

⁴⁵ D'après une enquête de l'INSEE (2002-2003), rapportée par Raymond, Munoz et Blanc (2003).

⁴⁶ Qui inclut le Contrat à Durée Déterminée, les contrats intérim, le contrat aidé et l'apprentissage pour les chiffres de 2003, qui n'inclut pas pour 2016 les contrats aidés.

disponibilité...) dans un monde « en réseau »⁴⁷ en connexion avec d'autres mondes, porteurs de projets éphémères, nous citons :

« L'épreuve des projets concerne au premier chef les managers des entreprises flexibles, chargés de mobiliser leurs collaborateurs dans une entreprise capitaliste qui doit présenter des attraits, être assez « excitante » pour eux. Mais de nombreuses caractéristiques évoquées s'imposent également aux autres catégories de personnel. L'épreuve des projets répond à l'impératif de souplesse et de réactivité à la demande des clients ; elle suppose une capacité d'initiative et une compétence au travail en équipe dont nous avons vu qu'elles étaient sollicitées de l'ensemble des salariés de l'entreprise flexible. Elle impose aussi de nouvelles contraintes de travail, pour les managers comme pour leurs « partenaires ». Les projets professionnels et les séquences d'activité deviennent fragmentés ; l'implication désengagée dans des équipes mobiles est désormais constitutive de l'activité de travail, comme la disponibilité psychologique aux opportunités et l'adaptabilité dans l'ambiguïté. Ce sont des critères de sélection imposés par les nouvelles techniques managériales. » (Périlleux, 2001 : 56-57)

Ce qui n'est pas sans bouleverser la façon de s'engager dans le travail et, « *les appuis existentiels et les possibilités de tracer son histoire au fil des situations de travail s'en trouvent profondément modifiés.* » (Périlleux, 2001 : 11)

2. Des principes et aspirations au service de l'entreprise moderne

Dans la perspective des auteurs que nous mentionnons ci-après, il convient de souligner que pour eux : « *l'idéologie n'est pas un discours moralisateur visant à voiler des intérêts matériels, ni un subterfuge des dominants pour s'assurer le consentement des dominés. Elle est un ensemble de croyances et de représentations partagées qui associe, indissolublement, une*

⁴⁷ En d'autres termes : « C'est un monde « en réseau » ou « connexionniste » qui émerge au cœur des entreprises flexibles. L'épreuve type de ce nouveau monde est le lancement et la fin de « projets ». La fin d'un projet porte en pleine lumière la manière dont les individus parviennent à se réengager dans de nouvelles activités. Elle sanctionne leurs capacités à tisser les liens les plus divers pour développer un « portefeuille d'activités » sans cesse plus fourni.

Celui qui passe avec succès l'épreuve de projet est le « grand » du monde connexionniste. C'est le médiateur, le « mailleur de réseau », qui s'engage (s'éprouve) avec enthousiasme dans une succession incessante de projets d'autant plus valables qu'ils sont plus différents, sans jamais être à court. A l'aise dans le flou, il est adaptable, flexible, mobile, intuitif, disponible, leader de lui-même, comme l'affirment les textes de néo-management. Il sait aussi faire profiter les autres de ses relations et c'est en cela qu'il peut contribuer au bien commun : c'est un passeur vers des projets excitants. Il réalise pleinement le principe de l'ouverture, créatrice aux possibles, alors que le « petit », attaché à un seul projet ou à un seul lieu, est rigidement fixé sur ses acquis passés. » (Périlleux, 2001 : 56-57)

dimension argumentative et une dimension affective. » (Boltanski, 1993, 1999, rapporté par Périlleux, 2003 : 244)⁴⁸

▪ **De l'idéologie gestionnaire à la re-spiritualisation des organisations**

Nous l'avons dépeint dans notre première section, la société contemporaine se caractérise par l'éclatement du social, puisque nous sommes passés d'une société holiste à une société individualiste et, par conséquent, en avons perdu les repères transcendants fournis par les structures collectives traditionnelles. Plus précisément, le monde des représentations collectives stables et structurantes mute en un monde où prédominent les changements en tout genre, la perte de sens et l'individualisme (Aubert et Gaulejac, 1991). Ainsi, par la multiplication des groupes sociaux épars véhiculant chacun leurs propres normes, valeurs et rites, les systèmes de représentation se complexifient et poussent à la mutation d'identités toujours plus polymorphes dans un environnement instable - mouvant et éphémère. Aussi, dans les années 80, le vide sociétal engendré par ces mutations est une occasion pour l'entreprise de se poser comme un lieu de développement individuel (Aubert *et al.*, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999) et de proposer un ensemble de représentations en lien avec la recherche d'un idéal et de la réalisation de soi. Parallèlement à une nouvelle facette identitaire qui émerge (l'identité professionnelle), dans les manuels, la gestion apparaît comme un ensemble de techniques neutres visant à rationaliser le fonctionnement des organisations, faisant dire à Gaulejac (2005) que :

« Il peut sembler iconoclaste de présenter la gestion comme une idéologie dans la mesure où elle n'a d'autre ambition que de rationaliser de façon pragmatique le fonctionnement des organisations. Ou encore d'analyser le management comme un système de pouvoir alors qu'il se présente comme un ensemble de pratiques d'exécution de la part d'agents au service de l'entreprise. Pourtant, l'une et l'autre conception viennent combler un vide. »

⁴⁸ De la même façon, Gaulejac s'exprime lors d'une interview avec Marcel Drulhe sur le caractère provocateur de l'expression en ces termes : « Évitions tout malentendu : évidemment, il y a une provocation dans le titre. Parler d'idéologie gestionnaire, c'est placer côte à côte deux termes habituellement disjoints. La gestion se présente comme pragmatique, un outil parfaitement neutre destiné à optimiser le fonctionnement des organisations. Nous avons besoin de la gestion pour organiser la production, surtout à l'heure de la complexité : il faut bien des matières premières, des technologies, des hommes, de l'argent, du capital, du savoir, et mettre tout cela en musique. J'aime bien cette métaphore de la musique. Mettre les activités collectives en harmonie, cette gestion-là on en a besoin, on ne peut pas s'en passer. Évoquer le caractère idéologique de la gestion consiste à montrer qu'il n'y a pas de neutralité de cet outil. » Dans l'article : « La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire », Revue Empan, 2006/1 (n°61). Editions Erès. pp. 30-35.

Aux côtés de l'idéologie gestionnaire qui tente de combler un vide, remarquons que certaines pratiques contemporaines se sont déployées. Pour n'en citer que quelques-unes parmi d'autres : la multiplication des chartes éthiques ou déontologiques, le déploiement de démarches « Responsabilité Sociale des Entreprises⁴⁹ » ou l'irruption récente de philosophes⁵⁰ dans le monde de l'entreprise - l'objectif étant d'accompagner les dirigeants, parfois les managers, dans la construction d'une vision ou de les aider à redonner du sens à l'action de chacun. Tout un ensemble de pratiques qui contribue à la nécessaire justification du capitalisme, et l'idéologie gestionnaire y participe parce qu'elle :

« vient combler le vide éthique du capitalisme à partir du moment où celui-ci s'est dissocié de l'éthique protestante qui fondait sa légitimité. Le pouvoir managérial se développe face au double mouvement d'abstraction et de déterritorialisation du capital, dont on ne sait plus très bien qui le possède. Dans ce contexte, les « affaires » se développent, l'éthique du résultat se substitue à la morale, le projet capitaliste cherche en lui-même sa propre finalité. » (Gaulejac, 2005 : 23)

Même si, toute chose relative, il est entendu que les travaux de Gaulejac ont été menés dans des hyperfirmes⁵¹ et que sa vision se réduit aux conditions de ces hyperstructures de travail (Marchesnay, 2006), il n'empêche que sous l'effet des critiques qui ont éclaté dans l'espace public fin des années 60, dans un contexte où les travailleurs se sont désinvestis sous l'effet des systèmes de contrôle mis en place dans les organisations tayloriennes (Trépos, 1998) et des années 90 marquées par un *rejet de la hiérarchie*⁵², les outils et bonnes pratiques visent à encourager l'implication des salariés. A ce sujet, Clot (1998) souligne que *« le souci lancinant des gestionnaires d'intensifier le rapport subjectif au travail tend à sacraliser l'activité professionnelle. »* (p.8) Et, à ce titre, Aubert et son équipe (1991) ont observé qu'entre l'identité

⁴⁹ Pour la Commission européenne, la RSE est *« un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire »* (Commission Green Paper 2011 « Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility »)

⁵⁰ Comte-Sponville, Enthoven, Ferry pour ne citer que les plus connus.

⁵¹ Et que ces dernières ne représentent pas l'ensemble des entreprises, ni l'ensemble des pratiques ou des outils développés en leurs seins. D'ailleurs, à ce sujet, nous rejoignons dans une certaine mesure les propos de Marchesnay (2006) lorsqu'il dit : *« Or, notre conviction est que l'unité «idéale» des activités hypermodernes, dont la compétitivité reposera sur la singularité, sera la petite, voire la toute petite entreprise. C'est en ce sens que l'on peut parler du passage d'une société managériale à une société entrepreneuriale. »* (p. 183)

⁵² Et que, pareillement, l'autorité des employeurs – contestée avec virulence (Périlleux, 2001) – est liée à la confiance qui est accordée aux salariés et ce, *« grâce à leurs qualités de communication et d'écoute qui se manifestent dans le face à face avec les autres. »* (Aubert et al., 1991 : 122)

sociale et l'identité individuelle s'est intercalé un genre nouveau : l'identité organisationnelle. Présentement, « *la logique individuel se traduit par la quête de soi au travers de l'organisation* » ; confortant la thèse de Coates (Pétros, 1998) qui affirme que, en contrepartie de l'effusion de la flexibilité, il a fallu atténuer l'importance de la communauté sociale. Raison pour laquelle, le management postmoderniste se propose de re-spiritualiser l'organisation en introduisant la « *croyance implicite que la vie hors travail est vide et que l'identification à l'organisation – non au travail – procurera une satisfaction spirituelle. C'est une tentative pour ré-injecter dans l'organisation une force pseudo-religieuse.* » (Coates, 1995 : 840, cité par Pétros, 1998) Ainsi, l'idéologie managériale combinée à la flexibilité réclament des qualités nouvelles sur le plan individuel : « *s'habituer à la mobilité, se frayer un chemin dans des alternatives incertaines et contraignantes, être disposé à l'implication comme au détachement.* » (Périlleux, 2001 : 10)

▪ **Des promesses pour mobiliser la subjectivité**

Dans un système capitaliste qui génère aussi du désespoir et du nihilisme (Périlleux, 2003), de plus en plus de sociologues du travail s'intéressent au thème de la subjectivation du travail (Linhart, 2010 ; Périlleux, 2003), et ce n'est pas sans raison. Définie comme « *l'intensification de l'engagement subjectif dans l'activité et la mise au travail d'affects, valeurs et dispositions relationnelles devenues nécessaires à la réalisation de la production* » (Périlleux, 2003 : 1), on peut, de prime abord, penser que la sollicitation de la subjectivité répond aux attentes de notre individu hypermoderne. Ce n'est pas faux, mais dans les faits, les pratiques sont plus fallacieuses, car Linhart (2010) constate qu'il existe, à présent, une « *volonté de formatage de cette subjectivité pour qu'elle s'harmonise avec les méthodes imposées et notamment la culture gestionnaire de l'entreprise* » (p.10). Une question s'impose : la subjectivité, c'est-à-dire ce qui relève de la singularité telles les valeurs reliées à un parcours de vie, est-elle rationalisable ? L'exercice semble impraticable, car la subjectivité appartient au registre de l'unicité. En revanche, la subjectivité est mobilisable. Par quels moyens l'entreprise parvient-elle à solliciter l'investissement psychique des individus au profit de l'organisation et obtenir, par exemple, l'adhésion de ses cadres ?

En agitant diverses promesses, et notamment celles de la libération organisationnelle parce que le discours de l'idéologie managériale convoque la prise d'initiative pour l'ensemble des collaborateurs (du cadre supérieur au simple exécutant), prône la possibilité de

développement de soi par l'apprentissage dans la coopération ou la créativité, et propose des modèles de réalisation de soi valorisés (Périlleux, 2003).

Parmi les principes sous-jacents ces promesses (Périlleux, 2003), nous citons :

- La créativité dans les écarts aux plans : opposés à la planification, emblématique des organisations bureaucratiques, l'idéologie managériale appelle à la créativité et à la prise d'initiative, et ceci dans le but de pallier aux insuffisances des consignes formelles ou de la tâche prescrite. L'idée étant d'avoir des « *conduites originales face à des situations non anticipées* » (Penmartin, 1998). Cette créativité peut également se manifester par des « *comportements extra-rôles* » : aider un collègue en difficulté, accepter une charge temporaire, voire « *émettre des suggestions constructives sur l'unité de travail* » (Périlleux, 2003). En bref, des comportements que d'autres nomment « altruistes » ou « citoyens » (Schnake, 1991).

- L'apprentissage dans la coopération ou comment coordonner efficacement l'initiative de chacun dans l'équipe, lieu « *d'apprentissage coopératif* ». Cela suppose en arrière-plan des qualités individuelles de nature relationnelle comme la *capacité à densifier les interactions dans l'équipe*, et communicationnelle telle la *plasticité dans la communication*. L'apprentissage dans la coopération inclut pareillement la disponibilité à l'imprévu, la présence « psychologique », la tolérance à l'ambiguïté, qui deviennent aujourd'hui de vrais outils de travail (Périlleux, 2003). En somme, le savoir-être devient une compétence (Enlart, 2006) au même titre que le savoir-faire.

De cette façon, redonner du sens et de la légitimité aux actions individuelles et collectives, et soutenir l'engagement des *acteurs-sujets impliqués* (Carpentier-Roy, 1995a) en proposant des valeurs nouvelles représentent des promesses, qui répondent, à n'en point douter, aux aspirations du plus grand nombre. Mais, en dehors des coûts humains (souffrance, burn-out) pouvant résulter de promesses non tenues, et outre les coûts organisationnels, allant de pair avec les premiers comme l'absentéisme et l'intention de démissionner qui impactent la performance des salariés, c'est bien la compétitivité de l'entreprise qui est mise à mal. Autrement dit, en tentant d'intervenir sur l'implication des salariés par la communication et le déploiement de promesses non respectées, l'organisation peut essuyer son contraire, ce qui serait contre-productif aux deux protagonistes. Se faisant, on observe aujourd'hui une « *sorte de retournement des valeurs contre elles-mêmes.* » (Bozzo-Rey, 2015 : 8)

3. Une logique de responsabilisation individuelle plus marquée

Du reste, une logique de responsabilisation, voire de sur-responsabilisation, individuelle est à l'œuvre au sein de l'hypermodernité et s'y exprime de façon explicite. Pour s'en rendre compte, référons-nous, par exemple, à la Loi El Khomri qui a générée en 2016 quantité de réactions. Le ton était donné dès son exposé des motifs : « *les salariés ont été dotés de nouvelles protections, attachées à leur personne, et non à leur emploi, afin de les accompagner tout au long de leur parcours professionnel, notamment grâce au compte personnel de formation, aux droits rechargeables à l'assurance chômage, etc.* ». Préambule pour le moins révélateur de la logique hypermoderne qu'est celle d'un « *individu-entrepreneur* » (Desmarais, Rhéaume, Arcan et Fortier, 2012 : 7) désormais comptable de sa destinée professionnelle. Outre l'insécurité générée, les logiques de flexibilité et de responsabilisation à l'œuvre forgent le terreau d'injonctions paradoxales, parce qu'elle comporte en parallèle, nous l'avons vu, des « *promesses de libération et de développement de soi* » (Périlleux, 2003). L'approche systémique et les travaux de l'Ecole de Palo Alto permettent d'en saisir les raisons. Le principe du « *double bind* », ici représenté par les injonctions paradoxales présentes au sein des organisations contemporaines, réside dans le fait que l'impossibilité de satisfaire aux requêtes, de toute part, formulées est une impossibilité logique. Car, étant donné qu'un individu est sommé de répondre adéquatement à des demandes contradictoires (A et B) entre elles, alors s'il décide de satisfaire la demande A, il insatisfait *de facto* la demande B. Et inversement. En d'autres termes, est-il seulement possible de répondre favorablement à la fois à l'exigence de flexibilité tout en faisant preuve d'engagement dans des projets obsolètes après quelques mois ? Est-il, encore, soutenable de revisiter seulement par le haut le niveau de rendement, en termes de production de résultats, en même temps que de se soucier du bien-être au travail ? Globalement, la question qui se pose donc est : de quelles manières devient-il possible de concilier des demandes inconciliables ? Pour Bozzo-Rey (2015), la réponse se traduit par « *la création d'un individu fictif qui serait précisément en mesure de servir de réceptacle à ces doubles injonctions.* » Dans le discours *fictionnel* managérial, l'essence de cet individu idéal serait, en effet, cette « *capacité à opérer la jonction entre deux injonctions contradictoires.* » (p.6)

Ainsi, répondre à cette logique plus forte de responsabilisation individuelle dans un contexte paradoxant nécessite de faire appel à des discours idéels, qui convoquent la conception d'un individu imaginaire à même de satisfaire des exigences contradictoires, mais non effectives dans le réel. Et, selon Bozzo-Rey (2015), l'appel et le recours à l'autonomie dans le

travail est au cœur de nombreuses théories managériales. Mais ce type de discours repose sur l'idée que le salarié doit être autonome ou, en d'autres termes, « *qu'il ne peut qu'être autonome au sein d'une organisation et que c'est la condition de son appartenance et de sa réussite. Dès lors, l'autonomie est pensée exclusivement comme une qualité positive et nécessaire, qu'il faut développer sous peine de mettre en péril sa carrière* » (pp. 6-7). Périlleux (2001) rapporte, à ce sujet, que certains idéaux moraux telle la créativité et l'autonomie furent de solides bases à la dénonciation de situations de travail indignes, mais ce qui furent des idéaux, sources de liberté personnelle, sont devenus « *désormais des impératifs des organisations flexibles.* » (p.16)

En clair, si peu de place est faite aux marges d'initiative personnelle alors le recours à l'autonomie des salariés, qui émerge avec l'introduction de la flexibilité, laisse entrevoir un paradoxe où l'injonction à l'autonomie se transforme, au fond, en autocontrôle (Dejours et Gernet, 2012).

B. La rationalité des nouveaux modes de gestion

D'une manière générale, force est de constater que « *la rationalisation des systèmes de production pose la question de la santé au travail.* » (Bruère, 2013 : 22)

1. Configuration de la modernité réflexive : les démarches d'amélioration continue

Au sein de notre contemporanéité, rappelons que la « *réflexivité de la vie sociale moderne* [caractérise] *l'examen et la révision constante des pratiques sociales, à la lumière des informations concernant les pratiques mêmes.* » (Ascher, 2005 : 37) De quelles façons cette logique se formalise-t-elle au sein des organisations de travail ?

▪ Des process normalisateurs : les certifications

Déployés à profusion, les démarches et processus d'amélioration continue s'illustrent, par exemple, à travers les certifications. Ne citons que les plus réputées : la certification CE - très répandue parce qu'obligatoire pour les produits circulant au sein de l'Union Européenne ; ainsi que les normes internationales élaborées par l'Organisation internationale de normalisation, communément appelées les normes ISO, que nous allons présenter plus en détail.

L'organisation internationale de normalisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux, indépendante, qui réunit 162 membres par le biais de ses comités membres de l'ISO. A l'origine de sa création réside l'ambition de quelques pays à créer des standards dont l'« *objet [est] de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles*⁵³ » afin de favoriser le commerce international. Dit autrement, selon l'organisation « *les Normes internationales sont des rouages indispensables. Elles établissent des spécifications de premier ordre pour les produits, les services et les systèmes dans une optique de qualité, de sécurité et d'efficacité. Elles jouent un rôle prépondérant pour faciliter le commerce international.* » Et l'objectif de l'organisation est grand car, « *le rôle de l'ISO [est comparable] à celui d'un chef d'orchestre, dont les instrumentistes seraient les experts techniques indépendants [...]* L'élaboration d'une norme s'apparente à l'exécution d'une symphonie où chacun est appelé à jouer sa partition » ; et cela, afin de concrétiser leur objectif ultime : « *l'utilisation universelle des normes ISO.* »

⁵³ Toutes les informations à propos des normes ISO, et notamment les citations, proviennent du site internet de l'Organisation internationale de normalisation : <https://www.iso.org/fr/standards.html>

Ainsi, aujourd'hui, plus de 22000 normes ont été générées et recouvrent « *la quasi-totalité des secteurs de l'industrie – des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, et de l'agriculture à la santé.* » Parmi les plus connues, citons l'ISO 9001 relative aux principes du management de la qualité, qui comporte sept principes directeurs fondés sur ceux de l'ISO 9000⁵⁴ : orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, amélioration, prise de décision fondée sur des preuves, management des relations avec les parties intéressées. Régulièrement mise à jour⁵⁵, comme de nombreuses normes ISO, celle-ci « *est conçue pour être utilisée par différents types d'organismes – les objectifs en termes de « qualité » ou de « besoins des clients » sont génériques et ne sont donc pas spécifiés. Elle prévoit en revanche que les organismes doivent définir eux-mêmes leurs objectifs et chercher constamment à améliorer leurs processus pour les atteindre.* » En outre, faisons remarquer qu'une certification s'obtient après un audit initial séquencé en plusieurs étapes⁵⁶ : définition de l'objet de l'organisme ainsi que de sa politique, mise à jour d'objectifs mesurables, détermination des processus, définition des activités et des séquences de ces processus, etc. En d'autres termes, dans un premier temps, la certification vise à rationaliser (*mesurable, process, séquences...*). Ensuite, du fait que la durée d'une certification n'est pas garantie *ad vitam aeternam*, et pour procéder à d'éventuels réajustements, des audits de suivi s'effectuent annuellement ; et de nouveau, on enclenche un audit de renouvellement au bout de trois ans. En somme, le suivi et le renouvellement, quoique légitimes, révèlent eux aussi le caractère *continu* de ces certifications.

Enfin, faisons remarquer que concomitamment aux exigences de qualité, les systèmes productifs s'appliquent à « *ajouter les critères de performance que sont le délai et la flexibilité.* » (Bruère, 2013 : 22)

▪ **Des systèmes d'organisation du travail inspirés du toyotisme**

D'autres démarches, tout autant prisées au sein des structures de travail, illustrent la réflexivité sociale. Prenons appui sur un mode d'organisation bien connu à présent : le *lean management*, qui puise son inspiration dans le toyotisme. Impulsé par le Toyota Production System (TPS), le *lean management* demeure, du point de vue théorique, une « *approche systémique [qui s'attache à] concevoir et améliorer les processus en visant un état idéal centré*

⁵⁴ La présente Norme internationale est fondée sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

⁵⁵ La dernière version est publiée en 2015.

⁵⁶ Source : www.qualiblog.fr

sur la satisfaction du client, par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes communs. » (Hohmann, 2012 : 12) D'après Petitqueux (2006)⁵⁷, les particularités du *lean management* peuvent être synthétisées autour de cinq grands principes :

- la prise en compte du besoin du client,
- la production au plus juste,
- la coordination des flux,
- l'intégration des fournisseurs dans le développement des produits,
- l'implication, la formation ainsi que la responsabilisation des opérateurs.

Sur le terrain, son application repose sur un principe fort qu'est la réduction des gaspillages - qui peuvent se manifester sous trois types de forme (*muri, mura* et *muda*) - sur la base d'une démarche d'amélioration continue. Ainsi, la mise en place de ce mode de production s'évertue à les repérer pour s'en alléger. Par exemple, le *muda* (gâchis) désigne « *toutes les activités qui viennent s'ajouter au processus sans contribuer à créer de la valeur ajoutée [...] et peut se décliner selon sept types* » (Bruère, 2013 : 26). Parmi eux figurent les gaspillages dans les processus de fabrication tels la surqualité⁵⁸ ainsi que les laps de temps d'attente ou les mouvements inutiles, considérés dans ce système comme des activités improductives. Or, ces derniers sont pourtant souvent jugés nécessaires par les ergonomes pour le repos du corps, car : « *l'analyse du travail a montré qu'en réalité (...) quelques pas pouvaient être autant de micro-temps de pause pour les articulations* » (Clot, 2010 : 32). Du reste, selon Bourgeois (2012), le *lean management* limite les prises d'initiative possibles ou le libre arbitre puisqu'il pose des standards que les salariés ne peuvent pas transformer eux-mêmes du fait qu'ils doivent « *seulement rendre compte des difficultés qu'ils ont avec* » (Bourgeois, 2012 : 142) plus en amont. Parmi ses applications, il existe le *Kaizen*, dont la traduction affiche explicitement le dessein de ce type de mode de production. Le terme, issu du japonais : *kai* (changement) et *zen* (analyser) signifiant « *analyser pour rendre meilleur* »⁵⁹, traduit que le *Kaizen* repose, contrairement au reengineering (refonte complète des processus, de la manière de produire), sur

⁵⁷ Rapporté par Bruère (2013) dans son article : « Les liens entre le système de production lean manufacturing et la santé au travail : une recension de la littérature ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol 8(1), pp. 21-49.

⁵⁸ « *La surqualité est une exigence de qualité mal comprise, qui consiste à pousser la qualité au-delà des attentes* » (Hohmann, 2012 : 18).

⁵⁹ Cf. à Wikipédia avec clef d'entrée « kaizen », parcouru le 06/05/2016.

la résolution des problèmes et la proposition par le travailleur d'améliorations quotidiennes et continues.

Bien que certains auteurs (Coates, 1995 ; Trépos, 1998) révèlent que ces démarches participatives cherchent à obtenir plus de rendement avec la *complicité* des salariés « *et non contre eux* » (Trépos, 1998 : 8), il convient de souligner que le problème ne réside pas tant dans la philosophie originelle de ces démarches - qui prend en compte l'humain (Bruère, 2013) -, et ambitionnait à la fois de réconcilier productivité et qualité des conditions de travail⁶⁰, mais bien dans leurs déploiements à des fins seules de productivité. Et, la littérature portant sur les liens entre le *lean* management et la santé au travail pose de nombreuses questions (Bourgeois, 2012 ; Bruère, 2013).

Dans un tel contexte, les conclusions de travaux français⁶¹ ou européens⁶² convergent vers le même constat : ces nouvelles formes d'organisation sont associées à la progression des troubles musculosquelettiques et psychosociaux ⁶³ (Bourgeois, 2012). L'une des problématiques liées à ce type de dispositif réside dans le fait que le salarié qui, par son implication dans cette réorganisation de son activité, se retrouve ensuite en difficulté de s'en plaindre. Puisque, selon Hohmann (2012) : « *l'initiative de la transformation Lean ne peut être que top-down. Toute initiative bottom-up se heurte rapidement aux intérêts des autres parties prenantes qui continuent de raisonner selon le paradigme traditionnel. Si l'initiative reste cantonnée dans le périmètre où elle émerge, on obtient au mieux une optimisation locale avec un impact marginal sur la performance globale.* » (p. 39) Une partie prenante étant définie

⁶⁰ Car, le TPS se définit comme « *un système de management dans lequel les employés peuvent développer pleinement leurs capacités par une participation active à l'organisation et à l'amélioration des postes de travail* » (Sugimori, Kusunoki, Cho et Uchikawa, 1977, cité par Bourgeois, 2012 : 141)

⁶¹ Notamment les résultats d'enquête épidémiologiques nationale, menée en 1996 et encadrée par l'ANACT, l'INSERM, l'INRS, la DARES : « *Affections périarticulaires des membres supérieurs et organisation du travail.* ». Une autre étude, plus récente, menée par la DARES (Euzenat, Mortezapouraghdam et Rous, 2011) conforte ces résultats en observant une influence entre les nouvelles formes d'organisation d'inspiration toyotiste et le risque de TMS.

⁶² L'enquête du CEE (Valeyre, 2006), par exemple, a montré que les salariés travaillant dans des modes d'organisation type *lean* rapportent plus de TMS et troubles psychosociaux (Bourgeois, 2012). De plus, d'après cette étude, 63,5% des salariés déclarent être exposés à des mouvements répétitifs des mains et des bras contre 50,9% en moyenne. Egalement, 39% d'entre eux déclarent être exposés à des conditions élevées tout le temps ou presque, contre 28,6 % en moyenne.

⁶³ Psychosociaux, car les travaux en clinique du travail montrent que les hommes et femmes au travail ne se réduisent pas à être des « gens ordinaires » comme le déclare un cadre de Toyota : « *Le management de processus exceptionnels est notre stratégie. Nous obtenons des résultats exceptionnels avec des gens ordinaires s'occupant de processus exceptionnels.* » (Cité par Hohmann, 2012 : 65)

comme « *un acteur individuel ou collectif concerné par une décision ou un projet.* » Mais, tel que le mentionne Trépos (1998), malgré le haut degré d'identification à l'organisation que requièrent les démarches participatives d'amélioration continue de type japonais, composées de rituels et cérémonies, les travailleurs ne sont point à l'abri de pathologies professionnelles, remettant en doute les « *possibilités d'une véritable construction identitaire [qui] ne se résume pas à la sphère de l'organisation.* » (p.8)

Ainsi, aux côtés de l'appel à l'autonomie se développent donc de nombreuses normes implicites ou formalisées dans le cadre de dispositifs particuliers qui insistent sur la *nécessaire conformité*, et représentent, parmi d'autres, des exemples d'injonctions contradictoires (Bozzo-Rey, 2015). Autrement dit, cette reformation partielle (Askenazy, 2004 : 88) introduit et promeut sur la scène du travail les « bonnes pratiques » et « les bonnes postures » ce qui renforce grandement la prescription du travail pouvant, comme le mentionne Askenazy, « *être vécue comme de nouvelles contraintes pour certains salariés.* » (p.71)

2. Les répercussions des nouvelles technologiques

Parallèlement à ces dispositifs normalisateurs point une tendance à rationaliser autrement l'activité de travail. L'expansion des outils de pilotage pourrait servir de point d'appui et révéler partiellement le phénomène. Mais, nous faisons le choix de porter l'attention sur l'extension des nouvelles technologies parce que, concomitamment à la mutation du rapport au temps, leur utilisation massive n'est pas sans impacter la santé des hommes et des femmes au travail.

Les technologies de l'information et de la communication réunissent un ensemble d'outils et de ressources qui permettent « *de recevoir, émettre, stocker, échanger et traiter différentes informations et connaissances entre les individus* », et qui se présentent comme « *de puissants moyens d'action [en vue] de soutenir, renforcer, voire compenser la perte de grandes fonctions humaines (mémoriser, récupérer, traiter, transmettre de l'information, prendre des décisions...).* » (Bobillier Chaumon, 2014 : 512) Selon ce même auteur, cinq principaux types de dispositif peuvent être distingués :

- les technologies de communication, qui permettent la transmission et l'échange de l'information tels internet, l'intranet ou la messagerie ;
- les technologies de collaboration, qui optimisent et coordonnent le travail collectif telles que l'agenda partagé, les réseaux sociaux ou le *groupware* ;

- les technologies de gestion, qui formalisent et automatisent l'accès et la gestion des données stratégiques tels les progiciels de gestion intégrés ou la gestion électronique de documents ;
- les technologies d'aide à la décision, qui accompagnent à la gestion d'un problème telles que les systèmes informatiques d'aide à la décision ou le *knowledge management* ;
- et enfin, les technologies de formation qui assistent et encadrent les processus d'apprentissage en organisation tels le e-learning ou les dispositifs à réalité virtuelle.

Certes, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont rendu possible l'affranchissement des contraintes de l'espace et temporelles, mais leur implantation dans l'environnement de travail soulève d'autres types d'enjeux. Car, s'ils peuvent soutenir l'activité de travail, ils peuvent aussi se présenter comme une contrainte à sa réalisation pour diverses raisons. De quelles manières ces capacités nouvelles impactent-elles nos contextes professionnels ?

- **Des possibilités d'accès désormais illimités, et des frontières poreuses**

Aujourd'hui, il est devenu possible pour une personne de passer de son ordinateur du bureau à celui domestique, possible également de se connecter depuis son smartphone professionnel en dehors de son entreprise et/ou de ses heures de travail ou encore à une tablette reliée au réseau Wifi d'un fast-food, tout ceci, avec une facilité déconcertante. Cela, parce que l'extension du réseau Internet offre un accès permanent depuis n'importe quel lieu géographique, et le développement de supports immatériels, tels les « *clouds* », autorise dorénavant le stockage et la sauvegarde de données quasi-illimités. Par conséquent, les mails d'ordre professionnel et les documents de travail peuvent être, à présent, toujours accessibles, synchronisés et sauvegardés de sorte que l'on retrouve la quasi-intégralité des informations ou des dossiers de travail, à tout instant depuis n'importe où (Venin, 2013). Les avancées technologiques dans le secteur informatique et des télécommunications produisent donc des (r)évolutions sans précédent en matière de traitement et de circulation de l'information et de communication, laissant à penser que nous sommes, certes, présentement libérés des contingences de l'espace et du temps, mais cela transforme par la même occasion notre rapport au travail. Effectivement, dès lors que la frontière entre le travail et le hors travail devient poreuse, et les possibilités de connexion à ses dossiers depuis chez soi permanentes, alors les comportements, qui ne reflètent pas toujours les désirs, changent et se modifient au gré des

besoins et des nécessités qu'imposent son activité professionnelle et/ou l'entreprise. Ainsi, l'un des impacts bien connus concerne le brouillage induit par l'utilisation des NTIC, traduit par le fait de naviguer sur internet à des fins personnelles pendant le travail et inversement - ce qui ne permet plus une séparation nette entre les diverses sphères de l'existence. Cependant, « *être libre de travailler 24h sur 24* » implique que, en réalité, le travailleur se trouve dans un contexte révélateur de « *plus de liberté et plus de contrainte* », « *plus de facilité et plus de complexité* » (Gaulejac et Hanique, 2015) ou, en somme, que les salariés se retrouvent confrontés à des situations qui génèrent une intensification du travail. Par exemple, des chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication (Carayol, Soubiale, Felio et Boudokhane-Lima, 2016) rendent compte des difficultés que génère la forte prescription des usages technologiques auprès des cadres. La diffusion et l'utilisation de différents terminaux électroniques mobiles conduisent à ce qu'ils nomment l'hyperconnexion – définie comme « *des usages numériques susceptibles d'occasionner diverses perturbations dans l'organisation des activités.* » (Soubiale, 2016 : 20) Plus précisément, l'enquête⁶⁴ de Soubiale révèle que ce phénomène est associé au stress professionnel, et ce, en particulier au sein des cadres de direction. Effectivement, par le biais des technologies de l'information et de communication, l'activité de travail se poursuit sur « *tous les temps privés (le soir, le matin, les week-ends et les vacances).* » (p.17) A ce sujet, il semble que ce soit les cadres clairvoyants sur les risques professionnels encourus avec l'hyperconnexion qui adoptent le plus fréquemment des stratégies défensives en déployant des techniques de « *filtrage* » des mails ou des appels reçus, et/ou de déconnexion en vue de *faire face au multitâche au travail.*

- **Une activité professionnelle plus fragmentée**

En outre, parallèlement au fait que l'organisation flexible ou le *lean management* impliquent que les salariés sont plus fréquemment en contact direct avec le client/usager, et possiblement interrompus donc dans la réalisation de leurs tâches, les nouvelles modalités de communication – à l'image du mail qui offre une *communication flexible et rapide* (Boboc, 2005) – contribuent, elles aussi, à une fragmentation de l'activité et à la surcharge informationnelle (Jauréguiberry, 2006). Ainsi, l'activité de travail devient progressivement une activité où le travailleur doit traiter plusieurs demandes quasi en même temps. L'hypersollicitation (interruption du travail, jonglage d'une tâche à une autre...) ou la

⁶⁴ Enquête en ligne par questionnaire, menée entre octobre 2010 et mai 2011 auprès de 613 cadres, avec un échantillonnage représentatif sur les variables « sexe » et « âge » de la population cadre.

« *densification de l'activité des cadres* » (Feriol, 2016 : 71) ne sont pas exclusivement provoquées par l'introduction des outils numériques, mais ces derniers amplifient et contribuent à l'expression d'une intensification au travail (Soubiale, 2016). Car, l'obligation de prendre en charge ou de réaliser des tâches multiples dans un temps limité, soutenue par l'outil numérique qui impose un rythme temporel, peut conduire à de la dispersion au travail. Cette dernière représente des « *situations de travail où la personne est fréquemment confrontée à des engagements multiples dans un empan temporel serré* » (Datchary, 2012 : 31) et relève d'une « *surcharge d'articulation* ». Celle-ci traduit un travail cognitif invisible, fréquemment occulté dans le monde organisationnel, qui enjoint les individus à une forte réactivité devant une situation plus intense et plus complexe. Et, l'absence d'une articulation cognitive peut conduire au risque que « *l'activité perde de son sens, se vide de sa substance et décourage finalement l'individu confronté à une série d'activités contrariées, inachevées ou empêchées..., bref à un travail qui lui échappe et dans lequel il ne se reconnaît plus.* » (Bobillier Chaumon, 2014 : 513)

▪ **La fragilisation des collectifs de travail**

Par ailleurs, l'un des principaux facteurs de risques associés à l'usage numérique au travail concerne la détérioration de la qualité des relations interpersonnelles - due en particulier aux mésusages des mails. Plus exactement, certaines analyses révèlent que l'insuffisance de reconnaissance des tâches effectuées en dehors des heures de travail, l'individualisation des pratiques dans le processus d'appropriation des technologies et le sentiment d'isolement conduisent à la baisse du soutien social ainsi qu'au délitement du collectif des cadres interrogés (Feriol, 2016). A partir des champs de la clinique de l'activité et des travaux de Clot (2010), Bobillier Chaumon (2014) explique ces constats. Travailler implique de s'appuyer sur d'autres, c'est-à-dire que le collectif de travail fait conjointement office de ressources (professionnelles, psychiques...) et d'instance protectrice face aux exigences et contraintes organisationnelles. Or, il observe qu'avec les potentialités ouvertes par les outils collaboratifs, et leur multiplication, naît une prescription de la coopération – en partant de l'idée actuelle que, pour être efficace, le travail doit être collectif et partagé. Mais, un travail collectif réalisé par l'entremise des nouvelles technologies collaboratives nécessite de définir, voire redéfinir, des modes de collaboration. Ainsi, s'éviter que le fonctionnement du groupe ne repose que sur des liaisons factices, composé de membres juxtaposés les uns aux autres, oblige à penser l'outil collaboratif collectivement et de le discuter afin de l'*intégrer* au travail de l'équipe, sans quoi, « *on détricote les relations, on impose un cadre de coopération, sans se soucier de la réalité des pratiques sociales existantes.* » (p. 515)

Enfin, précisons que plus de 90 % des cadres⁶⁵ ont exprimé un « *sentiment de compression du temps* » causé par l'utilisation des TIC, du fait également de l'investissement des « temps morts » et d'un travail à produire, de plus en plus souvent, en temps réel (Feriol, 2016).

▪ **L'urgence généralisée, une nouvelle norme au travail**

L'urgence permanente, gouvernée par un système économique court-termiste, est rendue possible grâce aux progrès NTIC qui ont massivement proliféré au sein des organisations de travail. Cela dit, cette façon nouvelle de vivre le temps pousse à compliquer la tâche des travailleurs. Car, comment travailler sereinement et produire un travail de qualité, qui exige parfois de la maturation, sous le joug de l'urgence ? Car encore, de quelle façon organiser et gérer son activité lorsque l'importance d'un dossier n'a plus de poids face à l'urgence, faisant émerger un besoin de gestion des priorités ? Et cela, puisque si tout ce qu'il y a à traiter est urgent, face à un plan de charge élevé ou exigeant, qu'est-ce qui devient important, quelle(s) tâche(s) le salarié ou l'agent doit-il effectuer prioritairement ? Dans ces conditions, plusieurs auteurs révèlent que les individus ne peuvent plus qu'effleurer le travail (Sennett, 2000) s'ils veulent atteindre les objectifs fixés ; qu'ils ne peuvent plus prendre le temps d'apprécier le résultat de leurs efforts puisqu'à peine le travail bouclé, ils sont « *propulsés sur une nouvelle mission* » (Aubert, 2011). En bref, dans ces « institutions à grande vitesse », on ne tarit pas d'éloges sur les aptitudes de réactivité ou de flexibilité, au dépens de la compétence accumulée au fil de l'expérience, et donc du temps, ou de la loyauté professionnelle (Sennett, 2000). Les conséquences de ces nouvelles exigences ne sont pas sans effet sur les individus, parce qu'ils expriment parfois le sentiment du travail qualitativement⁶⁶ moyen ou d'un travail « *n'y fait, ni à faire* » (Clot, 2014) agissant de cette manière comme un « *obstacle pour travailler son talent.* » (Sennett, 2000)

Ainsi, dans un contexte d'hypermodernité, les révolutions et les mutations technologiques révèlent, selon Gaulejac et Hanique (2015), les nombreux paradoxes sociétaux tels que « *individualisme et insertion dans des réseaux multiples, accès généralisé à tous les savoirs et*

⁶⁵ Au cours de cette enquête en ligne menée sur 2010-2011 par Carayol, Soubiale, Felio et Boudokhane-Lima.

⁶⁶ Et rappelons à ce sujet que le *lean* considère que la surqualité n'apporte pas de la valeur ajoutée et en conséquence de quoi, la surqualité constitue un gaspillage.

perte de sens [...], possibilité de communications infinies et isolement des individus, créativité des échanges et formatage des formes d'expression... » (p. 53)

C. Une problématique hypermoderne : les risques psychosociaux

Etudier la santé au travail pourrait s'effectuer en analysant la qualité de vie au travail – celle-ci représentant une approche globale qui rend compte à la fois des questions relatives à l'organisation du travail, de la qualité du dialogue social, de l'environnement de l'entreprise, du développement personnel ainsi que de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle⁶⁷. Autrement dit, la qualité de vie au travail « *correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.* » (Martel et Dupuis, 2006) Ce concept théorique forme un construit dynamique spécifique, centré sur les attentes personnelles, qui permet de mesurer le degré d'atteinte de ces dernières en évaluant à la fois la situation vécue et celle désirée. Et, la littérature montre l'existence de liens entre la qualité de vie au travail (QVT) et les comportements organisationnels. Plus concrètement, la QVT augmente le sentiment d'appartenance à l'entreprise, donne lieu à un travail de meilleure qualité et entraîne un plus faible taux d'absentéisme (Nadler & Lawler, 1983).

Toutefois, puisque « *depuis une trentaine d'années, le travail a connu des mutations importantes dans ses modes d'organisation et de management* », de nombreuses structures essuient actuellement les impacts de différents facteurs de risque liés aux évolutions des formats organisationnels, des modes de management de la production et des conditions de travail nouveaux, car « *ces évolutions ont eu notamment pour conséquence un accroissement des formes de travail flexible (...), une intensification ainsi qu'une complexification du travail et une individualisation croissante de la gestion des ressources humaines.* [Or] *Les modes d'organisation du travail, (...), influencent le risque d'exposition aux facteurs psychosociaux.* » (DARES, 2016) Raison pour laquelle, nous nous arrêtons sur le thème des risques psychosociaux.

La présente section se structure autour de deux parties. En premier lieu, nous nous appliquons à mettre en lumière de façon descriptive, à partir des conclusions issues du rapport du Collègue d'expertise pour le suivi des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011), l'ensemble des facteurs à risque, et conjointement leur ampleur au sein des organisations par le

⁶⁷ Rapport « *La prévention des risques psychosociaux* », section du travail et de l'emploi du Conseil Economique, Social et Environnemental, rapporteure Sylvie Brunet, p.8

biais de constats nationaux issus pour la plupart des études menées par la DARES. En second lieu, nous faisons l'effort de mettre en perspective les attributs de l'hypermodernité (explicités en section 1) avec le cortège des récentes mutations organisationnelles (mentionnées en section 2) ainsi que les facteurs RPS (répertoriés ici-même) dans l'optique de comprendre si, finalement, les risques psychosociaux ne représentent qu'un corollaire des mutations sociétales dans la sphère organisationnelle. Nous souhaitons garder en vue que ces risques se définissent aussi et prennent forme au sein de l'hypermodernité. En somme, nous nous gardons d'étudier les risques psychosociaux comme une problématique relevant strictement de conditions de travail exigeantes ou dégradées, de postures managériales inadaptées, de conflits éthiques ou relationnels, ou autres. Car, nous avons saisi au cours des deux précédentes sections que nous sommes face à un système dynamique faisant état de paramètres qui se renforcent les uns, les autres, et que ces risques pour la santé naissent dans un contexte sociétal propice à leur émergence.

Même si le capitalisme existe sous d'autres formes⁶⁸ dans d'autres secteurs d'activité, celui que nous avons étudié révèle des injonctions de performances financières à court-terme - et cela, en partie grâce à l'essor des progrès techniques autant que par l'expansion des nouvelles technologies, qui rendent possible un niveau de productivité plus grand dans un court laps de temps. Ainsi, la contemporanéité érode à sa manière les scènes de travail, par les transformations qu'elle impulse au sein des structures : productivité accrue, flexibilité, appel à l'autonomie et responsabilisation des individus, standardisation des critères et process de travail, essor et introduction massifs des outils numériques - qui émergent en leurs seins, non sans se contredire avec les discours ou les attentes subjectives et font entrer en scène de nouveaux risques.

⁶⁸ Les travaux menés par Christophe Assens – et publiés dans un ouvrage : « Le management des réseaux : tisser du lien social pour le bien-être économique » (2013) - observent qu'aux côtés du capitalisme de marché et celui d'Etat, il faut compter un troisième format qu'il qualifie de « capitalisme de réseau ». Un capitalisme qui considère une grande diversité des acteurs que sont les actionnaires, soit, mais tout autant les parties prenantes et les clients partenaires - dans un réseau qui partage « *des ressources avec des droits de propriété collectifs* ». Ainsi, « *la constitution d'un réseau fondé sur la solidarité entre acteurs devient alors une variable d'ajustement pour lutter contre le manque de reconnaissance sociale dans l'entreprise, et pour faire face, dans la crise du capitalisme, au rigidités bureaucratiques de l'État, ou à la dérive financière de l'économie de marché.* » (p. 37)

1. Vue d'ensemble des facteurs à risque, à la lecture de la grille issue du rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011)

En France, de multiples rapports d'expertise se sont emparés des questions de la souffrance ou du bien-être au travail afin de les étudier sous divers angles. Entre autres, citons : la Commission « Violence, travail, emploi et santé⁶⁹ » présidée par Dejours (2005), le « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail⁷⁰ » de Nasse et Légeron (2008) ou le rapport « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail⁷¹ » de Lachmann, Larose et Pénicaud (2010). Même si, comme le constatent Nasse et Légeron, « *il n'existe pas « d'indicateur global » observant simultanément et l'état de santé mental des personnes concernées, et celui de leurs conditions sociales de travail (p.25)* », certains travaux s'efforcent à construire un instrument de mesure global.

A ce sujet, le dernier rapport en date est le rapport issu du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et Bodier, 2011) mandaté par le ministère du travail. Résultat d'auditions et d'une étude menée entre 2008 et 2010 sur l'ensemble de la population active française, ce travail se présente pour le moins exhaustif⁷², puisque l'intention première réside dans l'élaboration, et *in fine* la proposition, d'un outil permettant, au plan national, d'évaluer d'une part les risques psychosociaux, tant au niveau de leur ampleur que de leur nature ; et, d'autre part, de se donner les moyens d'observer la répercussion de ces risques dans le temps en menant une étude de type longitudinal, comme le font certaines enquêtes françaises⁷³ bien connues. Les acteurs en charge de ce rapport ont, en conséquence, tâché de décrire un ensemble élargi de facteurs psychosociaux, susceptibles d'impacter la santé des travailleurs. Le cosmopolitisme des profils structurels des organisations ainsi que l'hétérogénéité des situations de travail nécessitent, en effet, de construire un outil de mesure

⁶⁹ www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/Travail%20et%20emploi.pdf

⁷⁰ http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf

⁷¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000081.pdf>

⁷² Diversité des profils des contributeurs (sociologues, psychologues, statisticiens, etc.) qui permet un « traitement » transdisciplinaire du thème, s'inscrivant de cette façon dans notre philosophie.

⁷³ Telles SURveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels - réalisée par la DARES et la DGT ; Santé et Itinéraire Professionnel - enquête qui explore les liens entre les problèmes de santé et les parcours professionnels et conditions de travail, conçue par la DREES et la DARES ; ou encore Changements Organisationnels et l'Informatisation - dispositif d'enquêtes qui associe un grand nombre d'institutions ministérielles : l'INSEE, la DARES, la DREES ou la DGAFP pour ne citer qu'elles.

large et générique – impliquant ponctuellement une adaptation de ce dernier au contexte de l'organisation audité.

Dans le cadre de ce rapport, les risques psychosociaux représentent les « *risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (p.13). Regroupés autour de six axes principaux, les familles de facteurs à risque sont les suivants : intensité du travail et temps de travail, exigences émotionnelles, autonomie, rapports sociaux au travail, conflits de valeurs, insécurité de la situation de travail. Reprenons-les un à un afin de mettre en lumière leur contenu, et les mettre en perspective ensuite avec les caractéristiques de l'hypermodernité.

- **Intensité du travail et temps de travail**

L'intensification des situations de travail est une observation récurrente (SUMER, 2010 ; Conditions de travail, 2013). Elle comprend tout autant l'intensité que la complexité du travail et révèle l'exigence de l'activité. Autrement dit, elle désigne « *les contraintes qui pèsent sur les rythmes de travail. Elle est classiquement liée à ce que (...) Zarifian nomme la productivité débit et se mesure en opérations par unité de temps. Parler d'intensification, en ce sens, renvoie à l'augmentation du rythme de production, c'est-à-dire à une augmentation de la charge de travail ou à la diminution du temps disponible.* » (Cultiaux, 2014 : 406) Dépendantes de facteurs qui contraignent le rythme de l'activité, tels les normes de production, les délais, le contrôle ou le suivi informatisé, le déplacement automatique d'un produit et/ou d'autres contraintes techniques, l'intensification de l'activité professionnelle peut également être le résultat d'exigences de polyvalence, de compétences élevées et/ou des responsabilités confiées. Enfin, elle peut s'expliquer par la présence d'instructions contradictoires et/ou l'existence d'objectifs de travail imprécis voire irréalisables. Cette notion comprend de cette manière celles des « *demandes psychologiques* », c'est-à-dire des exigences organisationnelles du modèle de Karasek ainsi que la dimension de l'« *effort* » de la modélisation de Siegrist que nous abordons dans le chapitre 2. A ce sujet, d'après la DARES (2016), 73% des cadres déclarent être soumis à un travail intense ou subir des pressions temporelles en 2013.

S'agissant du temps de travail, de nombreuses enquêtes nationales ont montré que les types de régime horaire influencent l'état de santé et de bien-être des travailleurs par sa durée et son organisation.

- **Exigences émotionnelles**

Les exigences émotionnelles renvoient à « *la nécessité de maîtriser et de façonner ses propres émotions* », en vue d'influencer de la même manière celles ressenties par les individus avec lesquels on interagit au travail. Dans cette cartographie des risques est également inclus le fait de devoir cacher ses émotions – pareillement exigeant pour les personnes.

- **Autonomie**

De façon générale, l'autonomie est considérée comme une ressource régulatrice des contraintes, comme le montre le modèle de Karasek. Outre l'effet d'intensifier l'activité des travailleurs, les outils de pilotage classiquement utilisés au sein de nos organisations contemporaines de travail, peuvent aussi réduire la marge de manœuvre situationnelle. Disposer d'autonomie offre la possibilité aux individus d'être acteur de leur travail et de leur vie professionnelle (évolution, mutation, etc.), autant qu'une occasion de participer à la *production de richesse*. Plus concrètement, l'autonomie se réfère aux possibilités de participer aux décisions, ainsi qu'à l'utilisation de ses compétences, voire à leurs développements. En conséquence de quoi, les auteurs annoncent que « *l'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir* » (p.13).

- **Rapports sociaux au travail**

Au sein de cette famille de risque, on retrouve deux types de rapports : ceux que les travailleurs entretiennent entre eux, ainsi que les rapports que l'individu entretient avec son organisation. Parmi les premiers, les rapports à considérer incluent les relations avec les collègues, et celles avec la hiérarchie. Aussi, parce que ces rapports sociaux doivent « *être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance* » (pp.13-14), sont compris d'autres aspects tels que la rémunération, l'évolution de carrière, les procédures d'évaluation du travail, l'adéquation du poste au profil de la personne et, enfin, « *l'attention portée au bien-être des travailleurs* ». Car, les rapports sociaux au travail ont déjà fait l'objet de travaux qui font état de variables influentes qu'il convient donc de prendre en compte tels le « soutien social » (Karasek et Theorell,1990), l'équilibre « effort-récompense » (Siegrist,1996) ou celle de la « justice organisationnelle ». Enfin, le harcèlement moral est compris comme un rapport social pathologique à prendre en compte ici.

▪ **Conflits de valeurs**

Le conflit de valeur fait référence à la souffrance éthique - éprouvée lorsque l'on demande à une personne d'agir au travail « *en opposition avec ses valeurs personnelles, sociales ou professionnelles.* » Le conflit de valeurs peut même provenir de « *ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur* » autant que du fait qu'il soit obligé de travailler d'une manière « *non conforme à sa conscience professionnelle.* » Selon la DARES (2016), 30,5% d'actifs ont déclaré ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail à cause d'un manque d'effectifs et 25,2% d'entre eux par manque de temps en 2013.

▪ **Insécurité de la situation de travail**

Une analyse de 2015 de la DARES⁷⁴ montre que la situation économique d'une entreprise - « en crise » ou « stable » - influe sur les conditions de travail et, par conséquent, sur l'exposition des salariés aux risques psychosociaux. Effectivement, l'insécurité de la situation de travail comprend celle socio-économique et le risque d'un changement non-maîtrisé ou de sa tâche ou de ses conditions de travail. L'insécurité peut également émerger face au risque de perdre son emploi, ou à celui de voir son déroulé de carrière « bridé » ou du risque d'une baisse de son revenu. Sont incluses des conditions de travail non soutenables. Des incertitudes quant à l'avenir du métier, de sa mission ou de ses conditions de travail peuvent aussi générer de l'insécurité. De telles craintes peuvent s'exprimer quand les personnes vivent « *l'expérience de changements incessants ou incompréhensibles.* » Enfin, même si leurs formats diffèrent, ces risques se retrouvent aussi bien chez les travailleurs au statut salarié que chez ceux au statut non-salarié.

Outre son exhaustivité, l'intérêt que nous trouvons à ce rapport réside dans le fait que les variables mentionnées présentent une capacité à se référer à la fois à des variables « objectives », c'est-à-dire liées à un élément contextuel de la situation de travail et décrivant un fait exempt d'affects telles les *normes de qualité chiffrées* ou les *contraintes de rythmes*, en même temps qu'à des variables « subjectives », c'est-à-dire à des éléments qui se situent sur le registre du vécu, reliés à des sentiments qui comportent un caractère personnel telles *l'insuffisance de temps pour effectuer correctement le travail* ou la *perception subjective de l'intensité*.

⁷⁴ <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-044.pdf>

2. Les risques psychosociaux : conséquence des évolutions hypermodernes

Tout au long de ce chapitre, nous nous sommes appliqués à faire un état des lieux en recensant diverses évolutions caractéristiques de notre modernité, qui nous servent de point d'appui pour identifier certains des enjeux en matière de préservation de la santé au travail – et, analyser et discuter plus loin les données recueillies sur le terrain, puisque l'un des enjeux de la fonction publique réside précisément en la modernisation de ses structures. La visée de cette revue de littérature a donc consisté à appréhender différents constats, actualisés, sous l'angle d'une approche transverse et complémentaire. Quelles réflexions pouvons-nous en tirer ?

▪ Les relations entre « hypermodernité » et « risques psychosociaux »

Nous tentons dans ce qui suit de réunir l'essentiel de la substance théorique, référencée dans ce chapitre, dans un tableau. Ce tableau récapitulatif propose de mettre côte à côte chacune des caractéristiques de l'hypermodernité, la nature du bouleversement organisationnel qui s'y rattache, et les impacts que ce dernier produit (risque psychosocial en dernier lieu), et cela, pour mettre en exergue l'existence d'une relation entre la société hypermoderne et les risques psychosociaux.

Tableau n°1 : les liens entre l'hypermodernité et les risques psychosociaux

Attribut de l'HYPERMODERNITE	Bouleversement organisationnel	FACTEURS PSYCHOSOCIAUX (Gollac et Bodier, 2011)	AXES RPS
<p>CAPITALISME ACTIONNARIAL</p> <p>↓</p> <p>IMPERATIFS MARCHANDS à court-terme</p> <p>-</p> <p>NOUVELLE RELIGION SECLIERE</p>	<p>IMPERATIFS DE PRODUCTIVITE</p> <p>FLEXIBILITES organisationnelle et individuelle</p> <p>-</p> <p>IDEOLOGIE MANAGERIALE</p> <p>SUBJECTIVATION DU TRAVAIL</p> <p>RESPONSABILISATION et APPEL à l'AUTONOMIE</p>	<p>Concurrence, compétition entre pairs</p> <p>Recours à l'intérim Incertitude du maintien de poste, de la mission Polyvalence Changements répétés Projets éphémères</p> <p>-</p> <p>Emergence de l'identité organisationnelle Promesses d'épanouissement Discours fictionnels</p> <p>Injonctions paradoxales Travail en perte de sens Sentiment d'inutilité de son travail</p>	<p>RAPPORTS SOCIAUX (avec les collègues)</p> <p>INSECURITE de la situation de travail</p> <p>-</p> <p>RAPPORTS SOCIAUX (avec l'organisation)</p> <p>CONFLITS DE VALEURS</p>
<p>RATIONALISATION DU MONDE</p> <p>↓</p> <p>REFLEXIVITE SOCIALE</p> <p>-</p> <p>AVENEMENT ET ESSOR DES NTIC</p> <p>et</p> <p>MUTATION DU RAPPORT AU TEMPS</p>	<p>RATIONALISATION DES MODES DE PRODUCTION</p> <p>Démarches d'amélioration continue : normes ISO et <i>lean</i> management</p> <p>-</p> <p>HYPER CONNEXION</p> <p>et</p> <p>CULTE DE L'URGENCE</p> <p>« Institutions à grande vitesse »</p>	<p>Normes de qualité Procédés de travail standardisés (autonomie procédurale limitée) Surqualité empêchée Possibilité d'initiative restreinte (respect des standards)</p> <p>Rapport direct avec client/usager Dissimulation/simulation des émotions</p> <p>-</p> <p>Détérioration de la qualité des relations</p> <p>Porosité entre les sphères de l'existence Contraintes de rythme temporel Fragmentation de l'activité, surcharge informationnelle (hypersollicitation) Dispersion au travail</p> <p>Effleurement du travail et travail qualitativement moyen</p>	<p>MANQUE D'AUTONOMIE</p> <p>EXIGENCES Emotionnelles</p> <p>-</p> <p>RAPPORTS SOCIAUX (avec les collègues)</p> <p>INTENSITE du travail et temps de travail</p> <p>CONFLITS DE VALEURS</p>

PROPOS CONCLUSIFS DU CHAPITRE 1

Tout au long de ce premier chapitre, nous avons convoqué plusieurs références théoriques, volontairement hétérogènes. Afin d'appréhender le mouvement de modernisation en cours au sein de la fonction publique et d'envisager les éventuels impacts produits sur la santé au travail de ses agents, nous avons pris appui sur le thème de l'hypermodernité pour décrire certaines composantes de la contemporanéité et de soulever même ses risques.

Comme nous avons pu le comprendre, les risques psychosociaux, malgré la déferlante médiatique qu'ils ont suscité un temps, ne constituent pas un simple effet de mode. Et même si, au cours de cette dernière décennie, une sémantique spécifique et des dispositifs légaux⁷⁵ ont été créés, l'approche transverse adoptée montre que l'émergence des risques psychosociaux demeure intrinsèquement liée aux bouleversements protéiformes que les structures de travail ont connus, eux-mêmes le fruit de mutations sociétales – résultat de la concrétisation partielle, dans le réel, du programme philosophique du Siècle des Lumières. Cela dit, il semble que les risques psychosociaux n'illustrent que des *symptômes*, sur le champ du travail, de maux sociétaux - et, en ce cas, ne représenteraient que les *avatars* symptomatiques des risques liés à nos modes de vie modernes. Pour sûr, ils se présentent comme une conséquence des mutations diverses que les organisations ont vécues ces trente dernières années.

D'une manière générale, de multiples travaux ont montré que le néolibéralisme s'adosse à un système économique dérégulé, le capitalisme financier, qui participe à la genèse d'un contexte teinté d'incertitude voire d'insécurité, puisqu'il se déploie en partie au prix de la flexibilité sur différents plans et de la malléabilité des travailleurs – ce qui concourt à déréguler le cadre de vie des individus. En clair, l'assurance d'un déroulé de carrière dans une organisation planifiée n'est plus assurée à notre époque. Par ailleurs, dans un contexte de concurrence de plus en plus accrue, qui a aussi lieu entre les travailleurs (Aubert et Gaulejac, 1991), et d'injonctions de performance, la promotion d'un « *individu-entrepreneur* » (Desmarais, Rhéaume, Arcan et Fortier, 2012) révèle « *une nouvelle figure de l'individualisme concurrentiel* » (Martucelli, 2014 : 503).

⁷⁵ Et cela, suite à la vague de suicides, par exemple, qu'ont connues de multiples organisations et qui se poursuit encore dans certaines d'entre elles, ou en réponse à l'Accord National Interprofessionnel de 2008, faisant suite à une directive européenne, stipulant que le stress au travail est une responsabilité dont l'employeur doit se soucier.

Ensuite, la conquête de l'autonomie individuelle s'est effectuée moyennant la perte de discours structurants, de repères stables et de sens, et l'hypermodernité se caractérise à demi par la valorisation de la Raison. De cette manière, on constate que les organisations se veulent, le temps avançant, toujours plus rationnelles – et sont, en cela, soutenues par des modes de production orientés vers la standardisation des procédés de travail et la formalisation de normes fortement prescriptives. Quand bien même la conception scientifique de l'organisation de Taylor n'est plus au goût du jour, elle n'est pas pour autant révolue. Elle se corrige et s'adapte en tenant compte, et en absorbant, des valeurs nouvelles et aspirations individuelles modernes. Or, les études menées sur la flexibilité combinées à celles sur le *lean* montrent que les travailleurs sont tenus de porter sur les épaules et la préoccupation et la responsabilité d'une production efficiente – qui s'effectue souvent dans un cadre restreint et contrôlé. De plus, la conception rationnelle du travail a gagné du terrain et s'est étendue au champ des services en se développant fortement dans les secteurs privé et public. Or encore, s'il est nécessaire et légitime de définir un cadre structurant de travail (objectifs, procédés...), il est également « *nécessaire de reconnaître que, quelle que soit la précision de ce travail de conception, il ne peut prendre en considération l'ensemble des paramètres qui interviennent sur l'activité.* » (Cultiaux, 2014 : 407) Car le travail prescrit présente un décalage avec le travail réel (Dejours, 1995) et l'activité se compose également de situations inédites, plus fréquentes aujourd'hui. Il se trouve donc que, actuellement, « *le souci de rationalisation et d'objectivation se confond avec le souci de « modéliser » et de « paramétrer » l'activité et met en retrait les registres affectifs, émotionnels, imaginaires et subjectifs du travail, jugés non pertinents.* » (Cultiaux, 2014 : 407)

D'une autre façon, les impacts des nouvelles technologies du travail, étudiées à l'aide des nouvelles technologies d'information et de communication, sont considérables. Celles-ci ont permis d'augmenter nos capacités informationnelles ou communicationnelles, de réduire ou automatiser certaines « *tâches de bas niveau* » pour en valoriser d'autres, de sécuriser l'environnement de travail et d'alléger les corps de contraintes physiques (Bobillier Chaumon, 2014). En agissant comme de « *réels assistants techniques* », les dispositifs numériques *fournissent des ressources qui peuvent soulager l'individu de tâches (...) difficiles, (...) rébarbatives et peu valorisantes* » – offrant l'occasion aux salariés de se tourner vers des tâches à plus forte valeur ajoutée, et de s'y investir (Bobillier Chaumon, 2014 : 512). Toutefois, les travaux de Soubiale (2016), Feriol (2016), Datchary (2012) ou de Bobillier Chaumon (2014) convergent vers les mêmes conclusions dès lors qu'il s'agit d'examiner les répercussions des

outils numériques sur l'activité de travail, les atteintes aux collectifs de travail ou la santé des salariés. Les incidences sont contrastées. Entre autres, citons l'*activité morcelée* qui impose de redéfinir régulièrement les priorités et l'organisation de son activité, ou le *travail dispersé* qui nécessite d'être restructuré au gré des sollicitations (mail, téléphone...) et oblige à la *souplesse mentale* (Bobillier Chaumon, 2014). Le développement des nouvelles technologies modifie en conséquence l'activité professionnelle, qui se présente plus complexe, engage des compétences cognitives particulières (articulation, anticipation, contextualisation...) et soumettent les travailleurs à de perpétuels apprentissages au gré, encore, des évolutions numériques. Ensuite, étant donné que les technologies de l'information et de la communication offrent des capacités inégalées au travail nomade, elles contribuent également à diluer les frontières travail/hors travail – ce qui impacte, d'une manière générale, la qualité de vie et génère des usures professionnelles dans le temps.

Enfin, ce qui apparaît progressivement dans les plaintes contemporaines au travail, ce sont les conflits de valeurs. Pour diverses raisons, les personnes manifestent un tiraillement et signalent qu'elles se reconnaissent de moins en moins dans ce qu'elles font ou entreprennent. Les conflits cognitifs à l'œuvre montrent que les contradictions sont davantage intériorisées aujourd'hui – ce qui participe à l'irruption de ce type de risque psychosocial, voire à la perte de sens au travail. De plus, étant donné que les organisations se posent comme un lieu possible de réalisation et que les personnes expriment dans un même mouvement plus de désirs, parce que l'hypermodernité se caractérise, aussi, à demi par l'affirmation du Sujet, alors dans un contexte marqué par des procédés prescriptifs, limitant l'autonomie et l'expression de soi, c'est une affaire épineuse que de pouvoir manifester son savoir-faire ou ses valeurs, voire de les nourrir. Et, dans une conjecture qui somment de concert les individus à s'impliquer au travail⁷⁶ sous le joug d'une dégradation des ressources à leur disposition jadis, on observe que les salariés sont « pris en tenaille ». La série de nouveaux *malaises subjectifs* et de troubles psychopathologiques « *résultent justement de la tension entre d'une part le triomphe du modèle de l'individu conquérant et d'autre part la multiplication des situations où les individus font l'expérience d'être dépourvus de ressources pour s'acquitter véritablement de cette injonction.* » (Martucelli, 2014 : 503)

⁷⁶ En tant qu'acteurs « force de proposition » ou dans leur développement personnel ou leur bien-être professionnel.

Tout compte fait, Palayret et Borenstein (1998) affirment que « *le développement technico-scientifique, les concepts politiques, la vision de l'univers social, les projets, individuel ou collectif, d'accomplissement de soi semblaient émaner des aspirations nées et formulées au XVIIIe siècle. (...) [Mais] il semble que les axiomes de la philosophie des Lumières soient arrivés à leur terme, à un état d'épuisement qui appelle renouvellement.* » (p.188). Soit. Sans prétentions aucunes, car nous n'aspirons pas à repenser une « philosophie » managériale, néanmoins, nous nous posons la question, dans ce travail, de la direction à prendre pour orienter le renouvellement en matière de management de la santé au travail ?

CHAPITRE 2

LA SANTE AU TRAVAIL : RECENSION CRITIQUE DE LA LITTERATURE

PROPOS INTRODUCTIF AU CHAPITRE 2

Faire connaître la problématique des risques psychosociaux, et son corollaire la souffrance au travail, invite à présenter en amont le vaste sujet de la santé mentale. Désignée parfois sous les termes « santé psychologique », la santé mentale reste un concept flou (Danna & Griffin, 1999 ; Keyes, 2005). Poursuivre encore les recherches sur ce thème, prolonger et affiner la réflexion pour rendre compte des composantes de ce construit est un enjeu incontournable si l'on aspire à « *structurer l'avancement des connaissances en matière de santé psychologique* » (Dagenais-Desmarais, 2012). Ce sujet trouve, néanmoins, un écho consensuel au sein de la communauté scientifique sur un point : c'est un construit bidimensionnel qui englobe à la fois la présence de manifestations positives et l'absence de manifestations négatives (Organisation Mondiale de la Santé, 1948 ; Massé & *al.*, 1998a).

Au sein de ce thème, pour le moins prolifique, que représente la santé mentale au travail oscillent, se rencontrent, parfois même s'affrontent, deux perspectives principales. D'un côté, une vision pathogénique englobant la souffrance au travail, le stress professionnel, le harcèlement moral ou l'épuisement professionnel, thèmes qui ont suscités un intérêt manifeste de la part de nombreux chercheurs. De l'autre, une vision salutogénique qui comporte les thématiques du bien-être hédonique et du bien-être eudémonique (Diener, 1984 ; Grosjean, 2004 ; Rolland, 2000) poussant parfois la recherche jusqu'à celle du bonheur au travail (Baudelot et Gollac, 2003).

Afin de fixer un cadre général, précisons que, selon Lovell (2004), la santé mentale peut-être conçue comme étant « *le pôle positif d'un continuum d'états psychologiques qui comprend le bien-être et les ressources censées permettre la gestion, de « façon satisfaisante », de sa propre vie, même face à l'adversité (...). Au pôle négatif du continuum, on inclurait les pathologies mentales. (...) Si le pôle positif comprend les ressources psychologiques et les capacités d'agir dans ses rôles sociaux, le pôle négatif peut inclure les invalidités et l'incapacité à fonctionner dans ces rôles* (Kovess-Masféty, 2010 : 25). Contentons-nous, à ce stade, d'extraire de cette définition, en vue de rendre le constat plus saillant, l'existence d'un lien entre la santé mentale, les ressources psychologiques et les capacités d'agir. En d'autres termes, cette description théorique de la santé mentale augure d'un effet entre ces trois composantes en affirmant, d'une part, l'existence d'une influence des ressources psychologiques sur la santé ; et d'autre part, en annonçant celle exercée par les capacités d'agir,

qui apparaît, à la lecture des travaux de l'approche compréhensive, tout aussi fondamentale pour la préservation de la santé des individus.

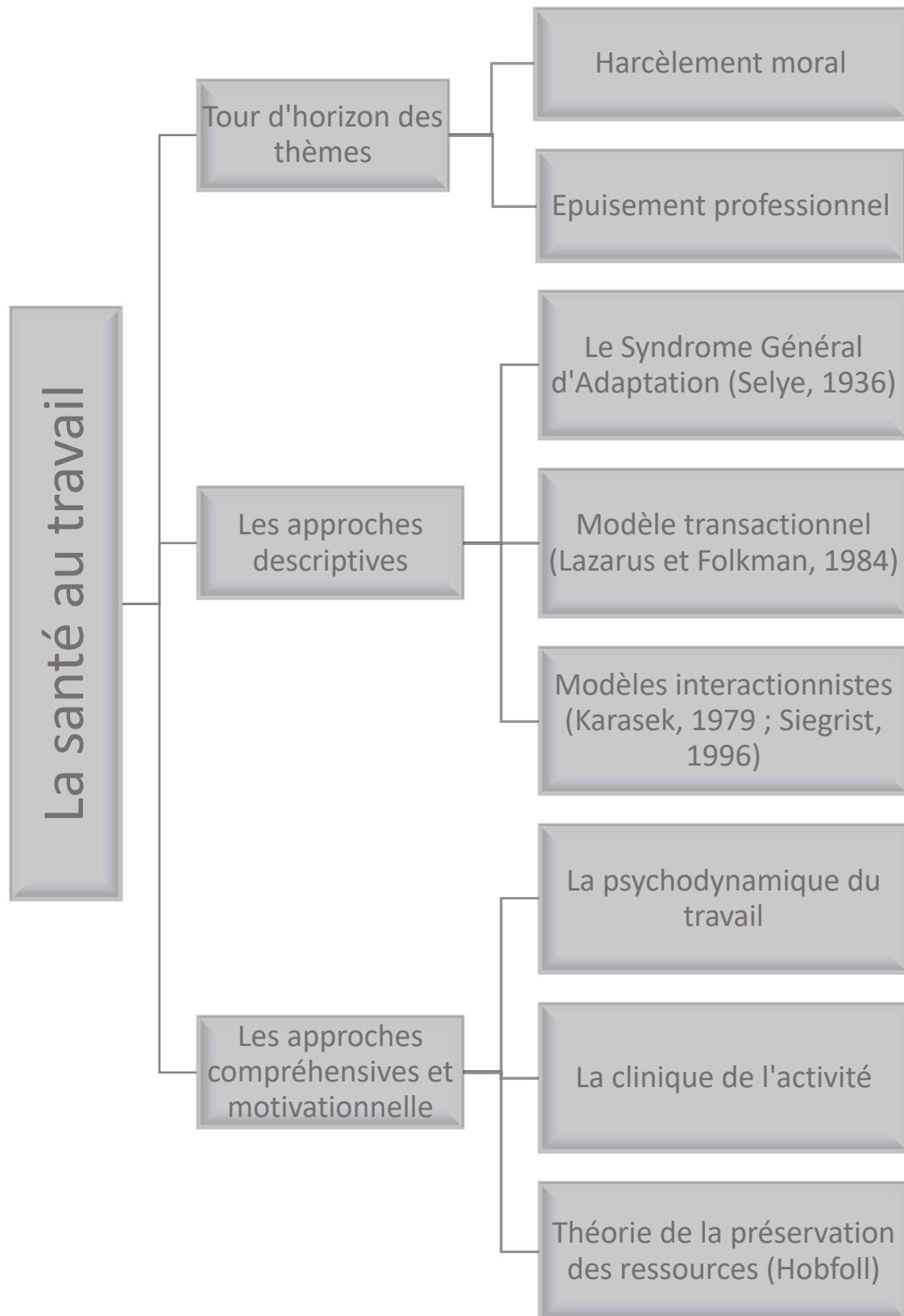
L'idée de ce chapitre consiste, dans un premier temps, à instaurer un cadre par la description de l'empan théorique relatif à la santé mentale au travail, et conjointement de permettre la délimitation de notre objet d'étude : la souffrance au travail. Cette recherche s'inscrit en conséquence dans la perspective pathogénique. Non pas que d'une manière générale la vision salutogénique se révèle peu pertinente, au contraire nous rejoignons Richard (2012) sur le fait que le bien-être se révèle être « *un concept dynamique, opératoire [et] un instrument de stimulation intellectuelle* » (p.27) ; seulement le vécu douloureux ou la pénibilité des situations de travail, fréquemment exprimés lors des interviews menées, nous conduisent à envisager cette étude sous l'angle pathogénique, qui se révèle en conséquence plus appropriée et, de cette façon, plus probante dans un tel contexte.

Du reste, soulignons que des perspectives d'étude différenciées coexistent à l'intérieur de ces grands champs de recherche. Parmi les modèles apparentés à la vision pathogénique par exemple, deux visions prédominent : les approches dites descriptives et celles dites compréhensives. Chacune d'elles tente de rendre compte d'un phénomène sous divers angles de vue. Mais, parce que ces deux approches ne poursuivent pas les mêmes objectifs, ni ne prennent appui sur les mêmes paradigmes, elles ne s'emparent pas, entre autres, des mêmes outils de mesure.

Présentement, nous allons balayer une multiplicité de modèles qui se reliait d'une manière particulière, à l'objet déjà bien étoffé que représente le thème de la santé mentale au travail. Ainsi, ce chapitre s'organise comme suit. Dans une 1^{ère} section, nous nous appliquons à définir certaines des problématiques afférentes à la souffrance au travail : le harcèlement moral et l'épuisement professionnel. Au sein de la 2^{ème} section, nous abordons les théories dites descriptives, communément nommées les théories du stress. Nous présentons les différents modèles explicatifs du stress : d'abord, le stress physiologique à l'aide du modèle du Syndrome Général d'Adaptation de Selye (1936) ; puis, le stress psychologique par la mise en lumière du modèle transactionnel développé principalement par Lazarus et ses collègues (1984a, b, 1987) ; et enfin, les modèles dit interactionnistes du stress - qui renseignent sur certaines des composantes exogènes ainsi que les combinaisons pathogènes relevées sur la scène du travail - par la présentation succincte des modèles « demandes-contrôle » de Karasek (1979) et « équilibre efforts-récompenses » de Siegrist (1996).

A la suite de l'analyse critique des modèles descriptifs, nous examinons, dans une 3^{ème} et dernière section, l'approche compréhensive en exposant certains travaux décisifs de deux de ses disciplines, que sont la psychodynamique du travail (Alderson, 2004 ; Carpentier-Roy, 1995a ; Dejours, 2000 ; Dejours et Gernet, 2012) et la clinique de l'activité particulièrement développée par Clot - perspectives théoriques et méthodologiques mobilisées dans le cadre de recherche rattachée à la clinique du travail. L'intérêt que portent ces recherches à « *la part de subjectivité qu'engage le travail humain* » (Lhuilier, 2006 : 19) nous apparaît pertinent dans le contexte hypermoderne. Nous mobilisons, pour clore la section, la théorie de la préservation des ressources développée par Hobfoll (1989) en vue d'identifier les ressources valorisées par les travailleurs - que nous combinons avec d'autres, qui ont été mises en lumière par différents cadres conceptuels.

Vue d'ensemble théorique du chapitre ;



En résumé, le présent chapitre poursuit deux objectifs. Le premier consiste à présenter les multiples aspects de la souffrance au travail ainsi que les mécanismes psychologiques à l'œuvre en telle circonstance, en montrant en quoi les approches classiquement utilisées sont utiles mais cependant limitées. Notre second objectif vise à mettre en valeur les potentialités ouvertes par la théorie motivationnelle de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989) enrichie, pour la rendre plus féconde, des principaux constats issus des travaux de la clinique du travail. Car, nous pensons que ce travail se présente comme une voie plus en adéquation avec les besoins modernes, puisque ces apports peuvent intégrer autant la subjectivité que les capacités d'agir des travailleurs, à partir notamment des ressources professionnelles qu'ils valorisent.

En définitive, l'intention qui nous anime dans le cadre de cette section est double : premièrement, comprendre que *« l'activité de travail a un rôle déterminant dans le développement de la santé : elle est au fondement de la régulation de la relation entre le sujet et sa tâche, entre la santé et la situation de travail, et leur donne une histoire et un devenir éventuel »* (Lhuilier, Giust-Desprairies et Litim, 2010 : 8) et deuxièmement, approfondir les affordances actuelles dans un contexte d'hypermodernité.

SECTION 1

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : UNE NOTION AUX MANIFESTATIONS PROTEIFORMES

D'après Lhuilier (2010), les risques psychosociaux représentent « *cette nouvelle catégorie [qui] vient rassembler tout ce qui se situe au-delà de la classification des risques somatiques classiquement répertoriés : risques physiques, biologiques, chimiques. [II] reste donc le « social » comme risque et le « psychologique » comme troubles. Voici [...] un nouvel ensemble rassemblant, comme sa figure antérieure, le stress, des « facteurs » et des « effets », dans une collection surprenante : stress, harcèlement moral, souffrance, suicides, dépressions, TMS, addictions, violence... » (p.18). Lhuilier nous offre l'occasion de saisir, à travers des propos introductifs, que la souffrance au travail représente un champ d'études vaste et multidisciplinaire. L'appréhender finement est une tâche délicate qui invite d'approcher des disciplines autre que la psychologie seule, au risque de la dispersion. Car, comme l'indiquent Gollac et Bodier (2011) :*

« Il convient de considérer que ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. » (p.31)

Ainsi, pour le scientifique qui affectionne le mélange des genres et qui ne s'applique guère à étoffer une « *connaissance scientifique [...] ayant pour mission de dissiper l'apparente complexité des phénomènes afin de révéler l'ordre simple auquel ils obéissent* » (Morin, 2005 : 9), l'étude des risques psychosociaux, comme bon nombre de thèmes, représente un défi pour le moins riche d'enseignements. Et, le profil des chercheurs qui se sont intéressés à ce sujet, de proche ou de loin, se remarque par leur diversité : philosophes, sociologues, psychologues, gestionnaires, juristes, médecins du travail pour ne citer que ceux-ci. Cet apport pluridisciplinaire abondant du point de vue quantitatif ne rend pas la tâche facile, mais justifie cependant un apport théorique construit et travaillé à partir de chiffres, constats et théories qui ont été glanés dans beaucoup de ces disciplines. Parce que, ce dont nous avons conscience, c'est que chacune des théories ne réfère au lecteur qu'une des facettes du problème « RPS ». Au demeurant, nous restons lucide sur le fait que celles-ci ont au moins toutes en partie raison, c'est pourquoi, nous tenterons l'exercice d'un travail intégratif, et cela, dans le but d'approcher au plus près du *réel* et des enjeux sous-jacents à la prévention des risques psychosociaux au sein des organisations de travail.

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, nous souhaitons préciser que de multiples notions peuvent s'inscrire dans une recherche sur les risques psychosociaux ; mais que légitimement il apparaît nécessaire de la délimiter à partir de concepts qui suivent une focale précise, ici l'étude du malaise au travail et des ressources disponibles pour s'en préserver.

A. Le harcèlement moral : un risque psychosocial

D'après l'article L 122-49 du Code du travail, introduit par la loi de modernisation sociale de janvier 2002, « *le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés, qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou de compromettre son avenir professionnel* ».

D'un point de vue théorique, le concept « harcèlement moral » s'est initialement développé puis opérationnalisé, en France, par Marie-France Hirigoyen après le succès de son essai : « *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* » (1998), puisqu'enfin « *un mot est mis sur des maux* » (Wolmark, 2014). D'après Hirigoyen, « *le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail* » (Hirigoyen, 2001 : 13). D'autres chercheurs (Bilheran, 2010 ; Desrumeaux, 2011) ont poursuivi les études et ont affiné le concept ou la nature des paramètres impliqués dans un cas de harcèlement moral. Par exemple, Bilheran (2010), par sa définition, a insisté sur le caractère d'intentionnalité de nuire du harceleur puisque « *le harcèlement vise la destruction progressive d'un individu ou d'un groupe par un autre individu ou un groupe, au moyen de pressions répétées destinées à obtenir de force de l'individu un état de terreur* » (p. 7). En ce qui concerne les effets du harcèlement moral sur la victime, on observe que les premières manifestations sont analogues à celles du stress (perturbation du sommeil, troubles digestifs...). La personne harcelée va s'efforcer de faire face à la situation en déployant diverses stratégies de défense, et ce, afin de réguler le niveau de stress occasionné par le harcèlement. La différence notable entre les effets d'un état de stress dépassé, également nommé stress chronique, comparativement à ceux d'un harcèlement moral réside dans l'atteinte à la dignité de l'individu par l'humiliation, ce qui génère des sentiments d'impuissance et de honte (Hirigoyen, 2001). Il faut comprendre que le harcèlement moral agit sur le psychisme de l'individu et cible sa destruction psychologique. En d'autres termes, « *le stress ne devient destructeur que par excès, le harcèlement est destructeur par sa nature même* » (Bilheran, 2010 : 16). Et, cela, même si tout comme l'état de stress chronique, on peut relever une dimension capitale dans ce type d'acte : il s'inscrit dans le temps. En somme, dans le harcèlement moral, la personne se retrouve dans un stress de survie ainsi qu'en état d'alerte permanents ; c'est-à-dire que l'état de stress peut ne

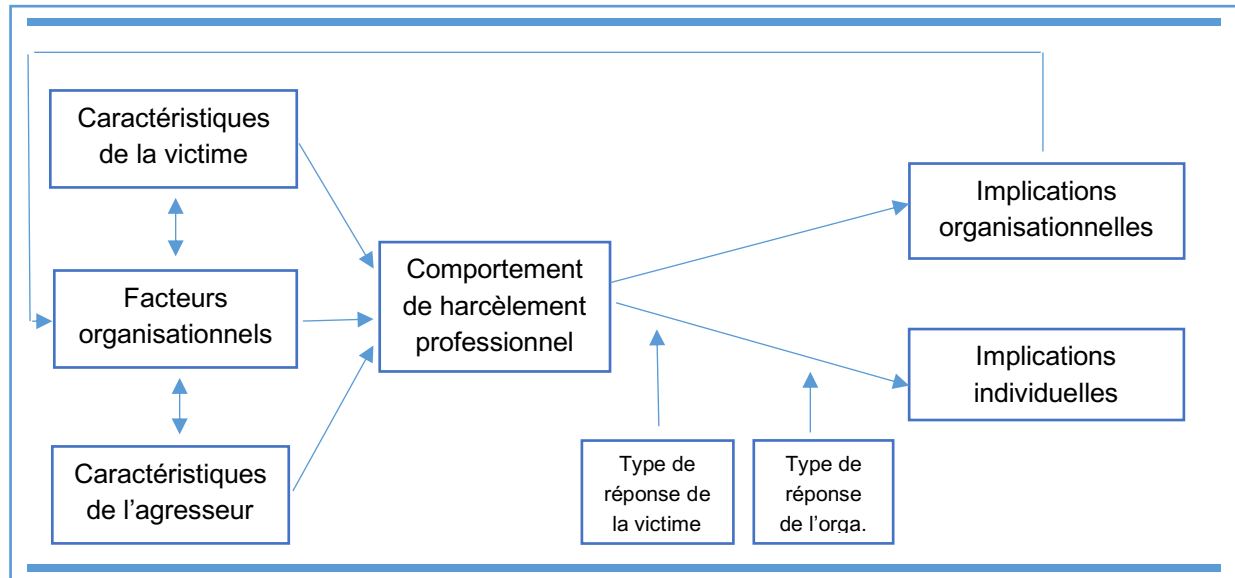
pas provenir d'un harcèlement moral, mais force est de constater que, néanmoins, il ne peut y avoir de harcèlement moral sans stress (Bilheran, 2010).

De prime abord, nous constatons que les définitions du harcèlement moral établies par le législateur ainsi que Hirigoyen mettent en exergue ses conséquences, mais qu'elles n'offrent cependant pas de vues confinées sur les raisons contingentes au harcèlement (Salah-Eddine, 2010). A ce sujet, Bilheran (2006) explique que pour le prévenir, il importe de ne pas s'arrêter aux seules caractéristiques du harceleur car, ce serait une vision simpliste du phénomène. Or, des études nationales⁷⁷ mettent en avant une dégradation des conditions de travail sur de multiples plans et secteurs d'activités. Cela, en partie parce que nous vivons dans une société où bon nombre d'hommes et de femmes œuvre au travail sous la pression des impératifs du *marché*. Les injonctions de performance financière ou de réduction des dépenses publiques disséminent, en conséquence, un peu partout une course aux gains ou aux économies, qui se solde épisodiquement par une réduction des effectifs⁷⁸. Et, ici, ces données sont importantes parce qu'il convient de faire remarquer à présent que de nombreux facteurs organisationnels comme la situation économique ou le climat de la structure peuvent expliquer le harcèlement (Desrumeaux-Zagrodnicki, Lemoine et Mahon, 2004). Ainsi, comme le montre la figure ci-dessous, le harcèlement moral implique d'autres facteurs, et est rendu possible au sein d'une structure de travail qui, par sa culture ou autres, en permet la manifestation.

⁷⁷ Entre autres, l'enquête « *Conditions de travail* » menées par la DARES.

⁷⁸ A ce titre, en 2013, l'enquête suscitée révèle que 30,5 % des salariés déclarent ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail à cause d'un manque d'effectifs.

Figure n°2 : Modélisation du processus de harcèlement professionnel (Poilpot-Rocaboy, 2000, cité par Desrumeaux, 2011 : 30)



L'une des conclusions émises par le modèle de Poilpot-Rocaboy, ce n'est pas tant qu'un individu qui harcèle n'est pas responsable des actes commis. Toutefois, il met en lumière des paramètres contingents au harcèlement moral. Ainsi, à la lecture de ces différents constats, nous observons que dans un contexte directif où l'ambiance est imprégnée de la mise en concurrence et de l'urgence auxquels s'ajoute l'isolement grandissant des salariés, les dérives et les excès peuvent aller bon train au sein de nos organisations.

B. L'épuisement professionnel, ou l'illustration d'un trouble psychosocial

Même si l'épuisement professionnel ne semble pas être un phénomène nouveau et symptomatique des dernières décennies puisque, comme le rapporte Zawieja (2015), des écrits laissent à penser que ce syndrome existait antérieurement⁷⁹.

Classiquement appréhendée comme une conséquence du stress chronique, l'« *usure professionnelle* » a fait l'objet de recherches approfondies par deux chercheurs américains, précurseurs en la matière : Herbert Freudenberger, psychiatre et psychothérapeute ainsi que Christina Maslach, psychologue, qui se sont, tous deux, appliqués à comprendre l'étiologie de l'épuisement professionnel. Ces auteurs ont toutefois pris des angles d'étude différenciés.

1. Les caractéristiques individuelles

Amorçons notre propos en citant Freudenberger (1987) lui-même : « *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte* » (p.3).

Défini comme « *un ensemble de réactions psychiques négatives liées au stress continu en milieu de travail* » (Freudenberger, 1974 : 23), l'intérêt de l'auteur pour l'épuisement professionnel fait suite à un constat paradoxal observé dans le cadre de son activité au sein de la « free clinic »⁸⁰, structure qui accompagne des patients toxicomanes. Car, les bénévoles qui se présentent motivés et dynamiques au moment du recrutement, montrent, assez rapidement, des symptômes physiques de fatigue révélant une perte d'énergie, parfois accompagnée d'un sentiment d'abattement, de signes d'expression d'irritabilité, de colère et/ou de cynisme, ainsi que d'isolement. De là, Freudenberger se penche sur la cause du désengagement des bénévoles et constate que l'état de frustration qu'ils éprouvent est provoqué par leur dévouement à une cause et à leur engagement dans une relation qui ne produit pas le résultat ou les récompenses escomptés. Effectivement, d'après lui – qui est pareillement touché par cet épuisement que ses

⁷⁹ En référence à des exemples interceptés sur l'Ancien Testament, et notamment aux vécus des prophètes Elie et Moïse, sur le tableau de Samuel Auguste Tissot (révélant que des gens de lettres mouraient à « *leur tâche d'érudition* ») ou encore à partir des écrits de Nietzsche autour du travailleur zélé.

⁸⁰ Clinique créée dans les années 70 à New-York.

collègues bénévoles - « *c'est précisément parce que nous nous sommes consacrés à notre tâche que nous tombons dans le piège du craquage* » (1974 : 161).

En conséquence, Freudenberger observe que les individus les plus engagés dans leur activités, et les plus dévoués à une cause, sont les plus frappés par le burn-out. Le profil type établi caractérise des personnes ayant une image idéalisée d'elles-mêmes, et sont, à l'origine, plutôt dynamiques et talentueuses c'est-à-dire compétentes, voire charismatiques. Ces recherches conduisent l'auteur à conclure que les individus en souffrance sont ceux qui présentent une perte de lien avec le soi véritable, et qui se fixent de nombreux objectifs difficilement atteignables en déployant des efforts devenant, à terme, disproportionnés face aux résultats obtenus. Finalement, pour Freudenberger, l'épuisement professionnel représente la « *maladie du battant* », et comme nous avons pu l'observer, l'orientation de ses travaux interroge le rôle des facteurs individuels dans l'émergence de cette pathologie.

2. L'influence des relations interpersonnelles

Christina Maslach est une psychologue rattachée à l'université de Californie Berkeley, bien connue des chercheurs en psychologie sociale pour avoir été l'assistante de Zimbardo⁸¹ au moment de l'expérience de Stanford. Ses intérêts de recherche s'articulent autour des thèmes de l'épuisement et du stress au travail. Et, c'est à partir de ses travaux sur le stress qu'elle se spécialise sur l'épuisement professionnel. A ce titre, au cours d'une étude menée sur l'effet des expériences émotionnelles sur le stress, elle observe que celles-ci sont générées par une activité en lien avec des patients difficiles ou déplaisants. Elle constate en parallèle que ces personnes éprouvent des difficultés de détachement, et adoptent des attitudes négatives envers eux que Maslach analyse comme un mécanisme de protection. Aussi, au détour d'une discussion avec un magistrat, elle observe une similitude dans les réactions comportementale d'avocats qui exercent auprès de personnes en situation de difficultés sociales. En cela, l'auteur comprend que le burn-out n'est pas une pathologie exclusivement réservée aux professionnels de santé. Et, son hypothèse principale situe, en conséquence, les causes du burn-out dans l'environnement de travail, et, plus précisément, dans le fait que le travail nécessitant une

⁸¹ Le professeur Philip Zimbardo est célèbre pour avoir mené en 1968 - dans les sous-sols de l'université de Stanford - l'expérience de Stanford, parfois qualifiée d'« effet Lucifer ». Cette étude révèle l'importance du rôle et de la position sociale dans les comportements individuels ordinaires. De cette expérience, Zimbardo conclut que ce n'est pas tant la personnalité autoritaire qui conduit à mener des actes opposés aux valeurs avant l'étude, que la situation dans laquelle un individu est inséré. En d'autres termes, les individus s'« adaptent » aux rôles qui leurs sont assignés.

relation d'aide est au cœur du phénomène. Ses travaux ont permis de modéliser l'épuisement professionnel et révèlent un processus en escalade qui comporte trois dimensions :

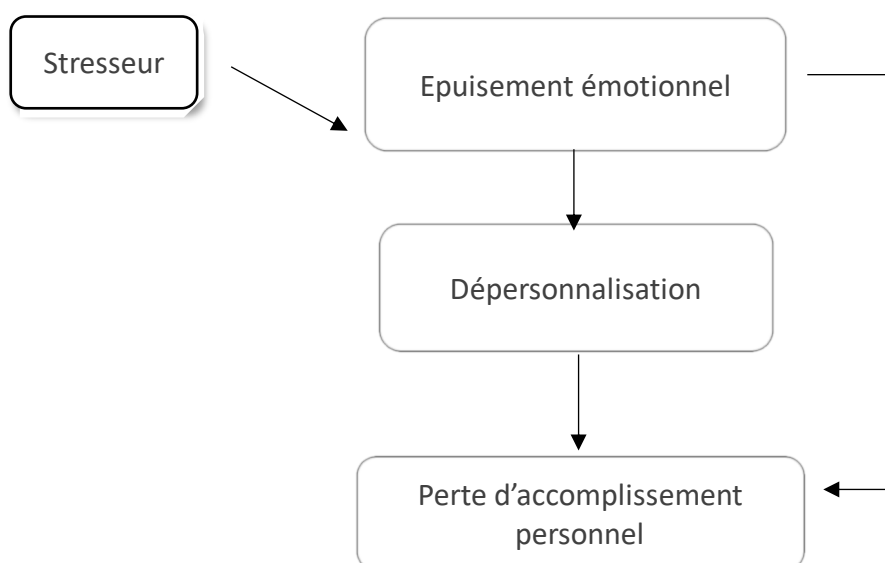
1. L'épuisement émotionnel se traduit par une phase de démotivation et se caractérise par le sentiment d'être vidé et exténué par son travail. L'individu perd de son entrain, « craque » émotionnellement et développe en parallèle un sentiment de frustration. Cette étape représente la dimension affective du burn-out (Schaufeli & Van Dierendonck, 1993).

2. La dépersonnalisation est représentée par le désinvestissement relationnel et se caractérise par une « déshumanisation de la relation ». Cette phase révèle le détachement de l'individu à l'égard de la source de mal-être, et génère une réaction d'indifférence à l'égard d'autrui (les patients, les élèves, les clients, etc.). En d'autres termes, l'individu place entre l'autre et lui-même une distance excessive pour se protéger, ce qui le conduit fréquemment à être blâmé par les autres.

3. Enfin, la perception d'un **sentiment de perte d'accomplissement** dans son travail, qui conduit le travailleur à éprouver un sentiment d'incompétence. Cette phase représente celle de l'autoévaluation du burn-out. Plus exactement, les étapes 2 et 3 représentent les composants attitudeux et cognitifs de l'épuisement (Schaufeli et Van Dierendonck, 1993).

Modélisé, l'épuisement professionnel se résume en trois étapes de la façon suivante :

Figure n°3 : Modèle de l'épuisement professionnel de Maslach & Jackson (1981).



Les recherches ont montré que les conséquences relatives au burn-out sont multiformes. Elles peuvent être physiques (faible appétit, fatigue excessive, insomnie), émotionnelles (dépression, anxiété, perte d'estime de soi), interpersonnelles (désocialisation, impatience, intolérance, conflit avec les collègues), attitudeles (désengagement organisationnel, insatisfaction au travail) et/ou comportementales (turn-over, absentéisme, baisse de performance) (Schaufeli & Enzmann, 1998) entraînant de l'agressivité et/ou un climat de travail violent (Maslach, 1982).

En résumé, au cours de cette section, nous avons mis en avant compendieusement deux des concepts afférents au champ de recherche de la souffrance au travail : le harcèlement moral et l'épuisement professionnel. Qu'il s'agisse de l'un, classé parmi les facteurs à risque psychosocial, ou de l'autre, rangé aux côtés des troubles psychosociaux, quelques auteurs formulent l'idée que ces deux notions révèlent une forme de « psychologisation »⁸² du social (Chabot, 2013, Ehrenberg, 2010) autant que des pathologies de la solitude (Lhuilier, 2006). Solitude car, le travailleur est de plus en plus convié à trouver les ressorts en lui-même plutôt que dans la sphère sociale ; car encore, par manque de moyens pour discuter et échanger sur les pratiques avec les pairs, ce sont les collectifs de travail qui sont mis en défaut. En outre, certaines tensions psychiques, qui conduisent à l'usure physique et psychologique telle que le burn-out, ne représentent qu'une manifestation, certes ultime, de la fatigue et de la frustration vécues au travail : « *le corps porte les traces de la cadence imposée mais aussi de ce qui reste non élaboré, non verbalisé, et d'une autoaccélération au service de l'anesthésie de la pensée.* » (Lhuilier, 2006 : 10) Et, ces multiples tensions nouvelles sont souvent apparentées à une « *notion enveloppe* » que nous allons présentement aborder : le stress (Aubert, Pagès, 1989 rapporté par Lhuilier, 2006).

⁸² Par exemple, Chabot (2013) dans son ouvrage « Global burn-out » observe que le burn-out prend une extension nouvelle et révèle qu'il pourrait plus s'agir d'une pathologie symptomatique du rapport qu'entretient l'homme à la société que d'une pathologie de l'individu.

SECTION 2

LES THEORIES DESCRIPTIVES DU STRESS

De manière générale, le stress professionnel, tel qu'il est défini dans de nombreux documents d'entreprise, se définit à la lumière de la perspective transactionnelle (définie au cours du 2^{ème} point de cette section). L'Accord National Interprofessionnel, lui-même, du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail et publié par le Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, s'inscrit dans cette optique et stipule que :

« 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. » (p.2)

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2005), quant à elle, définit le stress comme : *« a perceived imbalance between the demands made on people and their resources or ability to cope with those demands. Although the experience of stress might appear primarily psychological, stress also affects people's physical health⁸³ ».*

Le stress est reconnu comme un problème majeur tant pour les organisations de travail – car les employés stressés sont aussi moins motivés et moins productifs - que pour la santé des travailleurs qui y œuvrent (OIT⁸⁴, 1986, 1992 ; OMS⁸⁵, 2004). A ce titre, d'après l'Organisation Mondiale pour la Santé :

« Le stress résulte d'un décalage entre les demandes et les pressions exercées sur une personne d'une part, et les connaissances et les capacités de cette personne d'autre part. Il remet en cause sa capacité à accomplir son travail. Le stress survient non seulement dans des situations où les pressions professionnelles dépassent les capacités de l'employé, mais aussi lorsque les connaissances et les capacités de celui-ci ne sont pas suffisamment utilisées et que cela lui pose un problème » (Leka, Griffiths et Cox, OMS, 2004 : 4).

Cette définition s'inscrit dans la perspective interactionniste, nous le verrons ci-après.

⁸³ Source : https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_risks_and_work-related_stress:_risk_assessment

⁸⁴ Organisation Internationale du Travail

⁸⁵ Organisation Mondiale de la Santé

Tableau n°2 : Vue d'ensemble des définitions du stress.

ANGLE D'ETUDE	DEFINITION :
Le stress : une réponse biologique	« <i>Le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement en vue de s'y adapter</i> » (Selye, 1976).
Le stress : un mécanisme psychologique	« <i>Une relation particulière entre la personne et un environnement évalué comme excédant ou mettant à l'épreuve ses ressources tout en mettant en danger son bien-être</i> » (Lazarus et Folkman, 1984 : 19).
Le stress : une interaction « homme – environnement »	« <i>Le stress est un état psychologique qui est le reflet d'un vaste processus d'interaction entre la personne et son environnement</i> » (Cox, 1993 : 29).

Les théories du stress s'articulent typiquement autour de trois approches. La première, l'approche biologique, révèle un « *mécanisme physiologique d'adaptation aux conséquences cliniques observables* » ; la deuxième, le modèle transactionnel, reflète un « *processus cognitif de réponse inadaptée aux stimuli de l'environnement* » ; et enfin la troisième, l'approche interactionniste, est traduite par « *un facteur de risque probabiliste associé à certaines conditions sociales* » (Loriol, 2008 : 16). Nous les abordons successivement ci-après, parce qu'elles apportent un certain éclairage sur la question, malgré le caractère psychologisant de la « *notion fourre-tout et imprécise* » (Loriol, 2008 : 16) que représente le stress au travail.

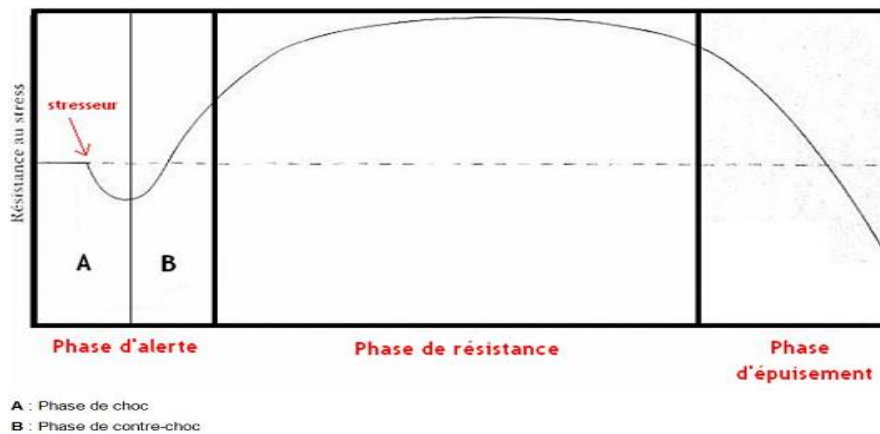
A. Le Syndrome Général d'Adaptation

Les travaux précurseurs dans ce domaine sont à situer en 1866 avec l'apport du physiologiste français C. Bernard qui introduit le concept du milieu intérieur. L'homéostasie, ainsi dénommée en 1932 par W.-B. Cannon, physiologiste américain, se réfère à la tendance des organismes vivants à maintenir constants leurs paramètres biologiques en dépit des modifications du milieu extérieur. Et lorsque ces modifications - pouvant être d'origine interne ou externe - deviennent excessives, l'organisme s'active pour maintenir un état d'équilibre interne. L'étude scientifique des réactions physiologiques du corps soumis à un stresser prendra son essor avec les travaux de Cannon (1928, 1935). Dans son principe du « *fight-or-flight* »⁸⁶, caractéristique du Syndrome d'Urgence, Cannon démontre que les comportements naturels de fuite ou d'attaque face à une agression sont le résultat de « *la libération dans le sang d'une hormone, l'adrénaline* » (Graziani *et al*, 2005 : 19). Sans le savoir, Cannon amorce ici les travaux en la matière en explicitant les effets d'un des systèmes physiologiques activés en situation de danger.

Hans Selye, chercheur canadien et pionnier dans l'étude scientifique du stress physiologique, a observé au cours de ses travaux sur des rats en laboratoire que, quel que soit la nature de l'agent agressif, les réactions physiologiques de l'animal sont toujours les mêmes. Ces recherches l'ont conduit à définir le stress comme une « *réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite* » (Selye, 1974 : 29). Cette réaction de l'organisme, qu'il nommera ensuite « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA), est caractérisée par une succession de trois étapes : les phases d'alarme, de résistance et d'épuisement. Pour parvenir à maintenir le corps dans un état d'équilibre, l'organisme réagit et s'adapte en activant certains systèmes physiologiques, que nous allons brièvement décrire présentement. Il nous apparait en effet important de connaître ces mécanismes afin de comprendre l'effet néfaste, parfois dévastateur, d'état de stress prolongé ou de stress chronique sur notre santé tant physique que psychique, et ainsi de montrer que le stress n'est pas l'affaire exclusive d'une fragilité individuelle.

⁸⁶ Traduction : combattre ou fuir

Figure n°4 : Les trois étapes du Syndrome Général d'Adaptation (Selye, 1936)



1. Trois étapes dans le modèle biologique

▪ La réaction d'alarme

La première des réactions en chaîne déclenchée dans le processus en cascade du Syndrome Général d'Adaptation est la phase dite d'alarme, première réaction que l'organisme met en œuvre afin de faire face à une perturbation interne ou externe. Elle a pour objectif de mettre l'organisme en capacité de combattre ou de fuir, et de placer le cerveau en état de vigilance pour détecter tout changement environnemental indiquant une aggravation ou une amélioration de la situation.

Sur le plan physiologique, deux temps sont à distinguer : la phase de choc et de contre-choc. Tout d'abord, l'individu, surpris par une agression soudaine perturbant son équilibre interne, va présenter des premiers symptômes d'altération de son organisme telles la tachycardie ou l'hypotension (Graziani *et al.*, 2005). Ensuite, durant la phase de contre-choc, l'organisme met en œuvre des moyens de défense qui vont lui permettre de s'adapter à cette perturbation grâce à l'activation du système sympathique. Se produit ici une « *inversion de la plupart des signes de la phase de choc* » (Graziani *et al.*, 2005 : 20).

Ainsi, pendant la phase d'alarme, les mécanismes physiologiques déclenchés n'ont qu'un seul objectif : permettre au corps d'affronter l'évènement soudain par la mobilisation rapide de l'énergie et l'optimisation de la vigilance de l'individu ; autrement dit, c'est « *le système de l'urgence et du mental* » (Thurin, 2007).

- **La phase de résistance**, dite la phase d'endurance

Lorsque l'exposition au stress se prolonge, les manifestations physiologiques s'atténuent en s'habituant à l'agent agressif. Cette phase caractérise l'adaptation de l'organisme à la situation nouvelle et à la résistance à l'agression (Graziani *et al.*, 2005).

Sur le plan biologique, lorsque le facteur stressant perdure, les structures limbiques vont mettre en action le système hypothalamo-hypophyso-surrénalien - appelé aussi l'axe corticotrope. Dans les faits, ce système présente des effets différés et durables pour permettre au corps de « tenir le coup » dans la durée. Ces deux systèmes « *fonctionnent [donc] en étroite relation* » (Thurin, 2007) dans la réaction au stress. Cependant, leur sur-sollicitation, en cas de stress chronique, perturbe leur fonctionnement normal et peut conduire à leur dérèglement.

- **La phase d'épuisement**, ou la phase de décompensation

Si l'intensité de l'agent agressif est importante ou sa présence prolongée dans le temps, l'organisme se fatigue et ses mécanismes d'adaptation finissent par céder. Ce stade, pouvant survenir plusieurs mois après l'exposition au stress, est caractérisé par l'effondrement de l'individu. Sur le plan physiologique, si ce stress perdure alors il est moins contrôlable par l'organisme. En effet : « *face à des taux élevés de glucocorticoïdes induits par le stress chronique, les cellules qui y sont trop sensibles réagissent en diminuant le nombre de leurs récepteurs hormonaux pour éviter d'être trop activées. Cette perte a une conséquence : les glucocorticoïdes n'exercent plus leurs fonctions de rétrocontrôle du stress* » (Crumevolle-Arias, 2007). Entre en scène la phase d'épuisement et les signes délétères physiques et psychologiques du stress chronique sur l'organisme ainsi que diverses pathologies : décompensation de l'organisme (épuisement professionnel, crise cardiaque...), de son psychisme (épisode de dépression majeure, suicide...).

2. Les impacts du stress chronique

Pléthore travaux ont permis de mettre en évidence les conséquences physiologiques du stress chronique sur l'organisme :

- Impact sur la mémoire. Les travaux de Sapolky *et al.* (1990, 2000) sur des primates montrent qu'un excès de sécrétion de cortisol en situation de stress impacte les cellules de l'hippocampe provoquant son vieillissement prématuré. Or, l'hippocampe a un rôle important dans la mémorisation spatiale et dans celle des événements nouveaux. Son

altération provoque donc des dommages cérébraux qui peuvent affecter l'individu dans sa capacité à déambuler, de résoudre des problèmes ou dans ses mécanismes de mémorisation.

- Troubles émotionnels : anxiété et dépression. Des recherches récentes ont permis de mettre à jour le rôle des neurotransmetteurs dans les phénomènes émotionnels et en particulier leur lien dans les différentes pathologies (Le Doux, 2003). Destinés à activer ou à bloquer la transmission de l'influx nerveux, les neurotransmetteurs qui participent à l'émergence de troubles psychologiques sont la noradrénaline, la dopamine, toutes deux des catécholamines impliquées dans l'attention et la vigilance (Belzung, 2003), la sérotonine et le GABA (acide γ -aminobutyrique). Par exemple, des insuffisances de ce dernier sont liées à une anxiété excessive (Costa, 1985) et des niveaux réduits de sérotonine liés à la dépression (Thurin, 2002 ; Tronche, 2009).

- Baisse du système immunitaire : D'autres travaux mettent également en lumière l'altération du système immunitaire en situation de stress chronique. Les premières recherches à ce sujet ont permis de montrer que le niveau de stress psychologique influe sur la sévérité d'une grippe (Cohen *et al.*, 1999). Des recherches complémentaires mettent en évidence l'effet négatif de l'adrénaline et du cortisol sur le potentiel de défense des lymphocytes T⁸⁷ (Benschop *et al.*, 1994). En d'autres mots, miné par les glucocorticoïdes en situation de stress dépassé, le système immunitaire inhibent ses défenses et montre un fonctionnement réduit rendant alors l'organisme plus fragile et donc plus vulnérable au risque d'infection (Crumevolle-Arias, 2007).

- Risques cardio-vasculaires : Enfin, l'amplification du risque de maladies cardio-vasculaires en situation de stress s'explique en partie par l'affluence de la vasopressine, petit peptide de neuf acides aminés. Quand elle est sécrétée en excès, la vasopressine provoque une vasoconstriction et une augmentation du volume sanguin pouvant conduire à une hypertension artérielle. D'autre part, l'élévation de cholestérol et des acides gras dans le sang observés en situation stressante vont se déposer sur les artères et causer une perte de l'élasticité des vaisseaux sanguins augmentant alors le risque d'accident vasculaire cérébral (Hintsanen *et al.*, 2005).

⁸⁷ Les lymphocytes T sont des cellules impliquées dans la destruction des infections virales et des processus cancéreux.

Autrement dit, les effets du stress, et en particulier ceux du stress chronique, ne sont pas « anodins » puisqu'ils impactent tant la santé physique que psychologique des individus. Et, par effet ricochet, le stress professionnel qui n'est ni plus, ni moins qu'un état de stress présente de fait les mêmes potentialités d'impacts sur la santé. Car, comme le rapporte Selye (1974) lui-même :

« L'homme d'affaires vivant constamment dans la fièvre, le contrôleur du trafic aérien conscient qu'une seconde de distraction peut signifier la mort pour des centaines de gens, l'athlète qui veut désespérément gagner une course [...], leurs problèmes sont totalement différents, mais les recherches médicales ont prouvé que le corps répond, à beaucoup d'égards, d'une façon stéréotypée, avec des changements biochimiques identiques, lesquels sont destinés à faire face à tout type de demande accrue imposée à la machine humaine. » (p.28)

Ainsi, outre les dispositions légales existantes, notamment les obligations des employeurs depuis l'Accord National Interprofessionnel de 2008, il apparaît, au regard de ses conséquences délétères pour l'organisme ou le psychisme, que le stress professionnel est une problématique majeure de santé publique.

Au-delà de la critique récurrente, et légitime, d'une vision mécaniste des processus en jeu dans l'état de stress tel que développé par la théorie du SGA, l'intérêt des travaux de Selye réside en la démonstration de répercussions physiques du fait de modifications physiologiques à l'œuvre lorsqu'un individu doit faire face à une agression. L'idée majeure des points théoriques abordés ici est que la réaction de stress est une réponse physiologique qui présente des modalités physiques pouvant être perçues comme des signaux d'alerte, et ayant des répercussions effectives sur l'organisme si cet état se prolonge dans le temps. Suite à ces travaux, le renouveau des théories du stress, qui a beaucoup occupé les chercheurs en psychologie de la santé, est lié à la prise en compte des différences interindividuelles (Cox & Ferguson, 1991). En effet, face à un même événement deux individus ne réagissent pas de façon similaire. Comment alors expliquer ces réactions individuelles différenciées ?

B. Le stress psychologique

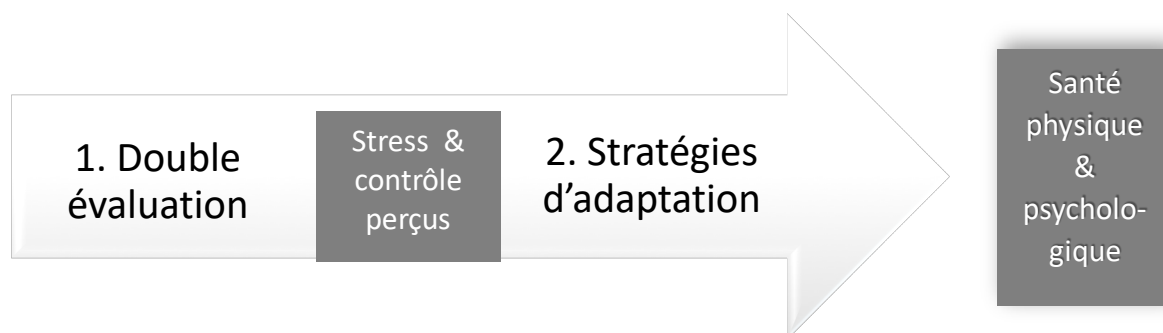
Parmi les modèles théoriques les plus influents dans le domaine de l'étude du stress, l'approche transactionnelle, approche dite psychologique du stress développée par Lazarus et ses collègues (1984a, b, 1987), est sans commune mesure selon Graziani et Swendsen (2005).

« Le modèle transactionnel du stress se place dans une conception néobéhavioriste (S-O-R : Stimulus-Organism-Response), et envisage la relation entre l'individu et son contexte comme un véritable processus au cours duquel ils se modifient réciproquement » (Rasle et Irachabal, 2001 : 106). En effet, cette conception théorique présente la particularité de focaliser l'attention tant sur la manière dont l'individu élabore la perception (en anglais : *appraisal*) d'une situation stressante, que sur le déploiement de stratégies d'adaptation (*coping*) mises en œuvre par les individus pour y faire face.

1. L'individu actif : un double mécanisme qui opère

Ce modèle explicatif des émotions (positives ou non), résultantes des processus de la transaction stressante, se construit donc autour de deux étapes : la double évaluation et le déploiement de stratégies s'adaptation ; pièces maîtresses ici qui met en avant deux types de réaction en chaîne avant que la santé physique ou mentale ne soit atteinte.

Figure n°5 : le double mécanisme à l'œuvre dans le modèle de Lazarus et Folkman



Le premier postulat théorique du modèle consiste à affirmer qu'un stimulus n'est pas automatiquement considéré comme un stresseur.

Car, au cours de la 1^{ère} étape, la phase dite de double évaluation, le sujet évalue le stimulus à partir de :

1. La détermination du caractère de la situation : représente-t-elle un évènement positif (évaluation positive) ou une menace (évaluation négative) ? ;
2. L'appréciation de la qualité des ressources disponibles tels le contrôle et le soutien social⁸⁸ perçus, pour faire face au stimulus évalué comme un « stressueur » (c'est-à-dire une menace).

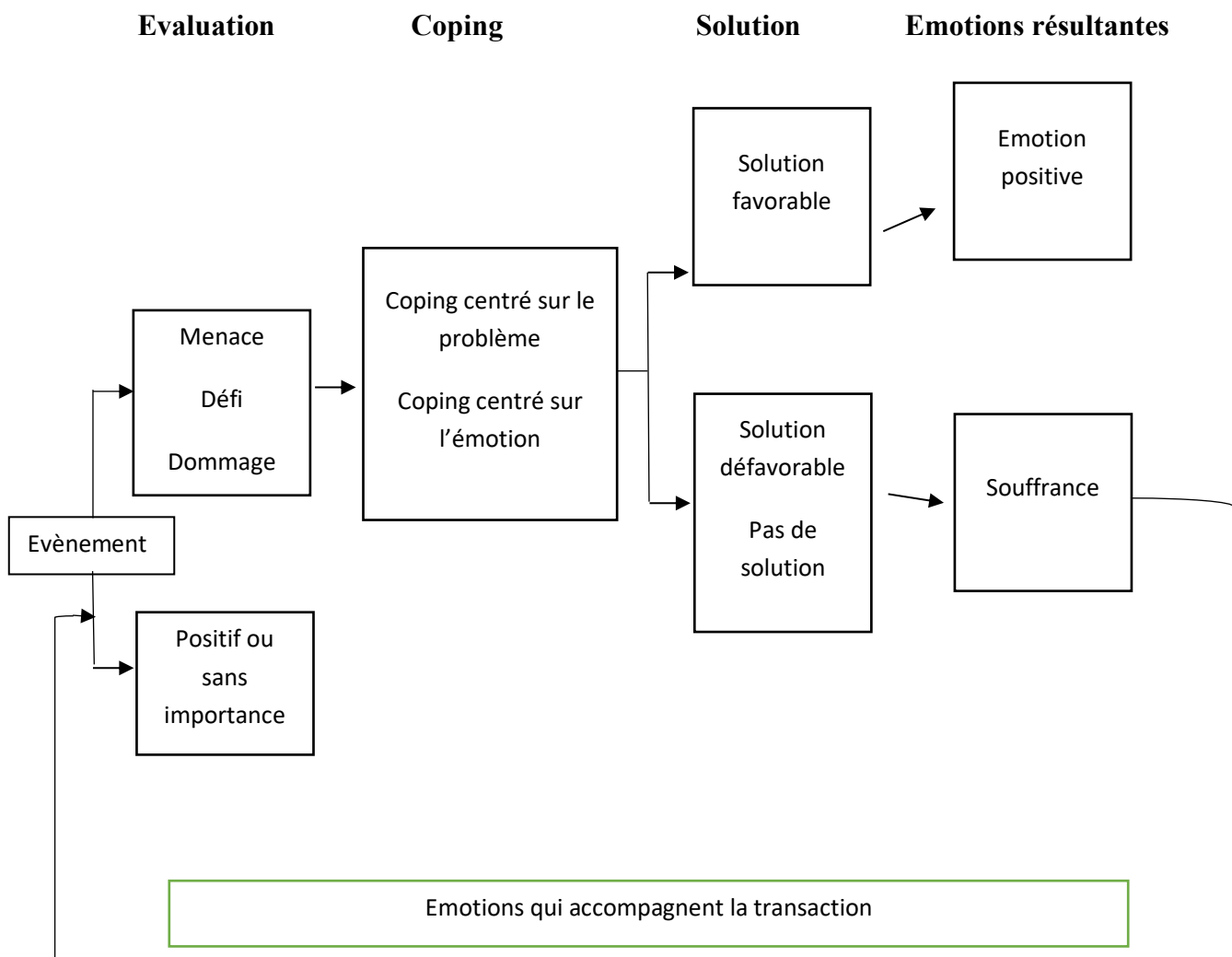
Ainsi, ce cadre théorique postule que « *les stressueurs physiques ou psychologiques produisent des réponses de stress seulement après avoir été évalués comme menaçants et dangereux par le sujet* » (Rasclé et Irachabal, 2001 : 47).

2. Les stratégies d'adaptation

Dans un second temps, c'est-à-dire dans le cas où la situation a été estimée comme menaçante, le sujet, non passif, se défend et/ou résiste en mettant en place des stratégies d'adaptation. En d'autres termes, lorsque le niveau de stress perçu est élevé, qui n'est que la résultante du déséquilibre perçu entre l'évènement menaçant et les ressources à sa disposition, le sujet réagit à travers différents procédés d'ajustements possibles, communément appelées le *coping*. Celui-ci constitue « *les stratégies adaptatives, les efforts cognitifs et comportementaux du sujet pour aménager la demande interne ou externe provoquée par son interaction avec l'environnement, évaluée par le sujet comme dépassant ses limites* » (Lazarus et Folkman, 1984b). Elles sont, d'après ce modèle, principalement de deux ordres : centrées sur le problème ou centrées sur les émotions. Les 1^{ères} stratégies, celles centrées sur le problème, visent la résolution ou l'aménagement du problème qui provoque la perception de menace ; les secondes, celles centrées sur l'émotion, ont vocation à réguler les émotions découlant de la situation génératrice de stress (Graziani et Swendsen, 2005). Ainsi, cela signifie qu'un état de stress, et ses conséquences en termes de santé, va dépendre de la transaction dynamique entre le sujet et son environnement (Rasclé et Irachabal, 2001) qui comporte différents processus successifs.

⁸⁸ En aparté, précisons que le soutien social perçu est défini comme « *la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel, par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien.* » (Cohen & Syme, 1985 rapporté par Rasclé et Irachabal, 2001 : 104-105)

Figure n°6 : Boucle des processus concernés par la transaction stressante d'après Lazarus et Folkman (1984a, b), tiré de Graziani et Swendsen (2005).



Même si d'autres théories l'ont fait avant celle-ci⁸⁹, l'avancée déterminante de ce modèle réside, d'une part, sur l'attention qu'il porte aux mécanismes cognitifs à l'œuvre dans ce processus et, d'autre part, dans sa capacité à prendre en compte l'évaluation des habilités des individus à faire face via, par exemple, la notion de contrôle perçu. Ainsi, le modèle montre que l'impact émotionnel délétère et la souffrance générée n'interviennent qu'après la mise en œuvre des stratégies de coping, qui à cette occasion ne présentent pas les effets modérateurs escomptés.

⁸⁹ Cf. par exemple au modèle cognitif du stress de Beck (1984) qui « considère une transaction stressante comme le résultat d'un processus actif, continu, qui inclut des analyses, des interprétations et des évaluations successives de la situation externe, des risques, des coûts et des avantages d'une réponse particulière. » (Graziani et Swendsen, 2005 : 38)

C. Les modèles interactionnistes

Parmi les perspectives apparentées aux visions interactionnistes, la plus connue est le modèle « Person-Environnement Fit » développé par French, Rodgers et Cobb en 1974 (Rasclé et *al.*, 2001). Dans le cadre de ces approches, l'état de stress s'étudie à partir de la relation, c'est-à-dire de l'interaction et de la congruence, ou non, entre la personne et son environnement professionnel. Cette perspective permet en conséquence l'étude conjointe des conditions psychosociales de travail potentiellement nocives et de certaines caractéristiques personnelles impliquées. Cependant, c'est bien les variables individuelles et situationnelles et leurs relations qui sont au cœur de ces modèles explicatifs du stress.

Ainsi, contrairement aux modèles physiologiques ou psychologiques du stress qui ne se sont intéressés qu'aux processus endogènes du même type, les modèles interactionnistes ont permis de mettre en évidence les composantes pathogènes des conditions de travail, c'est-à-dire les facteurs exogènes en jeu dans la souffrance au travail – en sus de certains déterminants individuels, telle l'estime de soi dans le modèle de Siegrist (1996).

S'agissant de mettre en lumière les facteurs de stress dans un contexte de travail, les recherches étirent la liste des éléments en jeu au fil des articles scientifiques. C'est l'avènement de deux modèles de stress qui permettra le cadrage et la fédération autour des « dimensions psychosociales du travail » (Lhuillier, 2010) : le modèle « exigences-contrôle » de Karasek (1990) et le modèle « efforts-récompenses » de Siegrist (1996), que nous allons présentement aborder et décrire successivement.

1. Le modèle « exigences-contrôle »

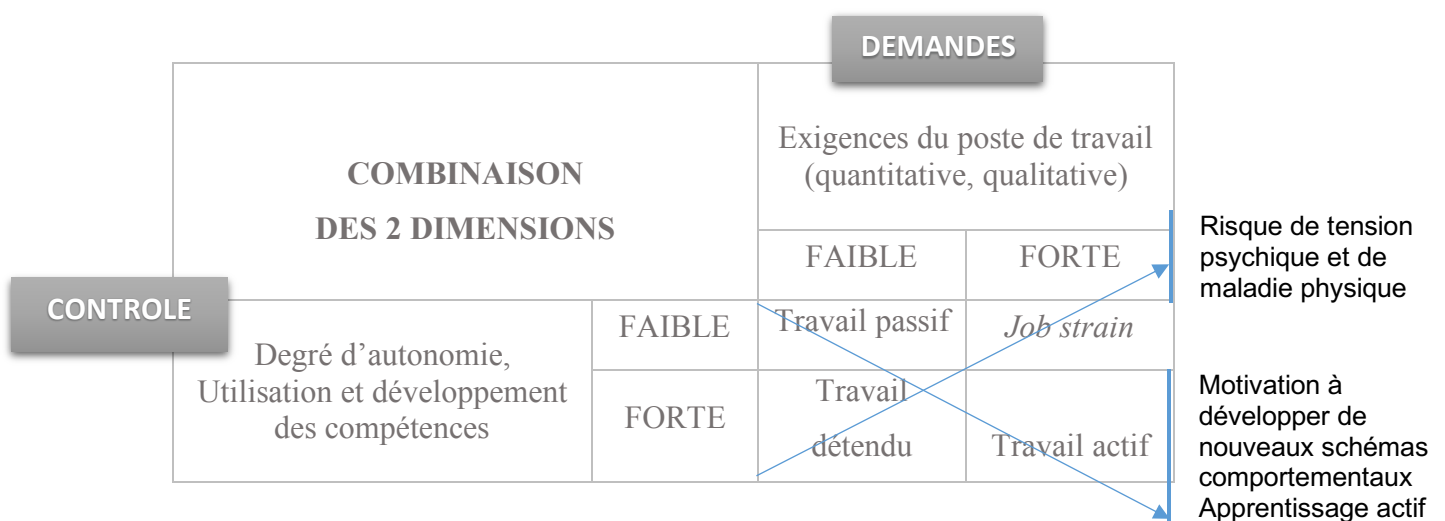
Parmi l'ensemble des modèles se préoccupant de définir les réactions au stress professionnel, celui de Karasek (1979), qualifié de modèle psycho-ergonomique du stress par Rolland (1999), relève des principaux modèles interactionnistes sur lequel s'appuient de nombreuses études scientifiques (Rolland, 1999).

L'un des apports majeurs du modèle interactionniste de Karasek réside dans le fait de traduire la réaction de stress professionnel par la combinaison de deux dimensions : les exigences et la latitude décisionnelle. On a donc affaire à un cadre théorique, qui insiste sur l'interaction entre ces deux variables pour expliquer le caractère pathogène - *high strain* ou surcharge - ou salutogène – travail actif – d'une situation de travail. Car, « *ce modèle postule que la tension (strain) psychologique ne résulte pas d'un seul aspect de l'environnement de*

travail, mais des effets réunis des exigences (demands) de la situation de travail et de l'étendue de la possibilité de décision (decision latitude, discretion, control) dont dispose le travailleur concernant la manière de faire face à ces exigences » (Karasek, 1979 : 287).

Plus précisément, pour Karasek, les exigences d'une situation de travail donnent lieu à une libération d'énergie chez l'individu, et les possibilités de contrôle qui s'offrent à lui, c'est-à-dire les modalités de réponses qu'il peut apporter pour faire face aux exigences rencontrées, modulent les effets de ces dernières.

Figure n°7 : Modèle « *demands-control* » de Karasek (1979) :



Ainsi, les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle représentent des variables indépendantes⁹⁰ et sont, en conséquence, purement considérées comme des variables « objectives » de l'environnement de travail (Rolland, 1999). Les conduites psychologiques telles que les évaluations cognitives ou les déterminants de la personnalité⁹¹, mis en œuvre au cours des processus qui sous-tendent l'état de stress, sont en quelque sorte éconduites de ce système « stimulus-réponse » - révélant, sur un plan théorique, le caractère descriptif de ce canevas conceptuel.

⁹⁰ Indépendantes dans une acception scientifique, mais également indépendantes des caractéristiques individuelles exclues de ce modèle : « *tester toutes les caractéristiques de personnalité pour les exclure comme explication alternative serait une tâche sans fin* » (Karasek, 1979 : 300)

⁹¹ Cf. aux travaux en psychologie de la santé, qui montrent notamment que les styles de vie (type A, B...) représentent des variables non négligeables tout autant que certaines dimensions de la personnalité telles l'optimisme, immunogène agissant comme un facteur de protection versus le pessimisme, pathogène donc représentant un véritable facteur de vulnérabilité.

A posteriori, Karasek et Theorell (1990) enrichissent leur modèle, à l'aide des travaux de Johnson (1989), en le complétant d'une troisième dimension : le soutien social. Même si cette notion reste encore équivoque, son rôle semble complexe et pluriel (Rasclé et Irachabal, 2001). Car, le soutien offert par les pairs, les collègues et/ou la hiérarchie, peut tantôt agir comme une ressource psychosociale, et impacter positivement le bien-être d'une personne, tantôt préserver celle-ci des méfaits d'une situation de *job strain*. En effet, de nombreuses études ont montré l'effet *modérateur* du soutien social – qui peut revêtir diverses formes (soutien émotionnel, d'estime, matériel ou informatif) - dès lors qu'un individu se trouve enserré entre des stressseurs et les issues adaptatives possibles (Rasclé et Irachabal, 2001). Ainsi, avec l'ajout de cette variable modératrice, le modèle initial s'affine. Et le caractère pathogène d'une situation de travail s'illustre dorénavant par un contexte présentant de fortes exigences combinées à une latitude décisionnelle faible et un manque de soutien social.

2. Le modèle « déséquilibre effort-récompense »

Selon Siegrist (2012), le modèle « déséquilibre effort-récompense » a été conçu, d'une part, en vue d'apporter une complémentarité à celui de Karasek et Theorell (1990) et s'appuie, d'autre part, « sur le principe de réciprocité sociale inscrit au cœur du contrat de travail » (Siegrist, 2012 : 164).

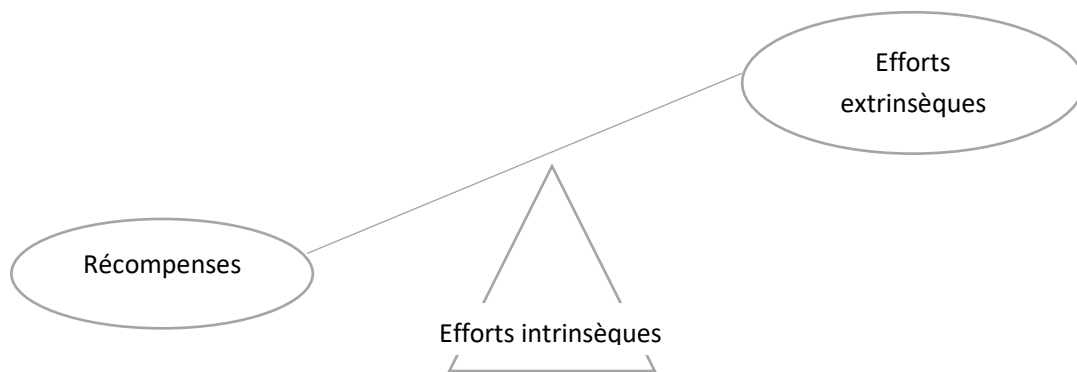
Le modèle « balance efforts-récompenses » (Siegrist, 1996) montre que l'état de stress survient lorsqu'il existe un déséquilibre entre les **efforts** qu'un individu consent à fournir et les **récompenses** reçues, c'est-à-dire les bénéfices qu'il retire de son travail. Au sujet de la première variable, les efforts, deux types sont à considérer : les efforts extrinsèques, qui correspondent aux exigences liées au travail (responsabilités, heures supplémentaires, interruption de tâches, accroissement des exigences...) ainsi que les efforts intrinsèques, également nommés surinvestissement, qui représentent les facettes de la personnalité (besoin d'approbation, motivation...) et se caractérisent par des personnes motivées qui s'investissent grandement, au prix parfois d'une dégradation de leur santé. Concernant les récompenses, précisons qu'elles peuvent être de trois natures : les gains monétaires (salaires, primes, etc.), l'estime (reçue de la part des collègues et des supérieurs) et enfin, le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspective de promotion, sécurité de l'emploi...).

Tableau n°3 : récapitulatif des paramètres incluent dans les deux dimensions du modèle « effort/récompense » de Siegrist (1996)

EFFORTS	RECOMPENSES
<p>Effort extrinsèque Exigences du poste : horaires, responsabilités, interruption des tâches, heures supplémentaires, charge physique, accroissement de la demande...</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Effort intrinsèque Capacité à se distancier du travail, motivation, compétitivité, besoin d’approbation...</p>	<p>Gratifications apportées par le travail Gratifications monétaires (salaires, primes), en termes d’estime (des pairs, de la hiérarchie...)</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Degré de contrôle sur son statut Sécurité d’emploi, opportunité d’évolution et de carrière...</p>

Selon Siegrist (1996, 2012), l’individu au travail attend de recevoir des récompenses en échange des efforts qu’il accepte de fournir pour effectuer sa tâche, et c’est en l’absence de réciprocité, à savoir lorsque les efforts consentis sont intenses et conjugués à de faibles récompenses, qu’émergent des émotions négatives ainsi que des réponses au stress.

Figure n° 8 : Modèle « déséquilibre effort-récompense » de Siegrist (1996)



En somme, les conditions de travail délétères, qui déclenchent des réactions physiologiques et émotionnelles pathologiques à long terme, sont celles qui combinent des efforts individuels considérables avec des retours sur investissement insuffisants.

En résumé, les différents modèles descriptifs exposés montrent qu'un état de stress est le résultat d'un processus multidimensionnel. Retenons que ce dernier représente une réponse de notre organisme en vue de faire face à une situation nouvelle et/ou inattendue, et que l'état de stress est, à ce titre, un mécanisme d'adaptation biologique. Relevons, en outre, qu'il s'agit d'une réaction aspécifique, c'est-à-dire que notre corps ne différencie pas les événements qui ont des répercussions positives dans une vie, de ceux qui ont des effets nuisibles, puisque les mêmes mécanismes physiologiques s'activent, avec une certaine linéarité, dans les deux contextes. Ce constat habilite à penser que l'idée affirmant l'existence d'un *bon* et d'un *mauvais* stress prend un autre visage dans le réel et le temps. Ensuite, le modèle transactionnel a fait la démonstration de la nature psychologique du stress par l'influence notamment des processus cognitifs, car deux individus ni n'interprètent, ni ne réagissent de façon analogue dans une même situation. Pour quelles raisons ? Parce que, d'une part, entrent en scène des mécanismes perceptifs au moment de la double évaluation, et d'autre part, parce que l'individu est conçu comme « un joueur « actif » dans l'interaction entre ces [diverses] dimensions, par le biais de ses propres choix, émotions et comportements » (Graziani et Swendsen, 2005 : 9) par le déploiement, entre autres, de stratégies d'adaptation. Au demeurant, nous avons même montré que cet organisme n'est pas exempt de l'influence du milieu externe, ce que nomme Lorient (2008) le volet relationnel, avec l'apport des modèles interactionnistes. Ceux-ci nous ont permis d'appréhender la nature des facteurs professionnels conduisant à des contextes de travail pathogènes. En l'occurrence, le modèle de Karasek montre qu'un travailleur confronté à un empan décisionnel faible en même temps qu'à de fortes exigences de travail, à court de soutien social, se trouve impliqué dans une situation de tension, risquée pour sa santé.

Rappelons que les divers modèles apportent chacun à leur manière une pierre à l'édifice. C'est-à-dire que chacun d'entre eux a au moins partiellement raison, puisqu'il rend compte d'un des multiples facteurs impliqués dans la souffrance au travail (Graziani et Swendsen, 2005). Cela signifie, par ailleurs, que la critique, connue des chercheurs avertis, est faite dans le but de pointer les limites, certes, mais aussi dans le but d'introduire le modèle qui a cherché à les combler. Par ce procédé, nous cherchons également à découvrir l'enjeu sous-jacent à la poursuite d'une étude sur la souffrance au travail. Faisons remarquer que les modèles descriptifs du stress professionnel permettent autant l'élaboration de typologies de facteurs à risque, et en cela représentent des points d'appui utiles aux études épidémiologiques ou statistiques qui participent à lever le voile sur la teneur ou l'ampleur d'un phénomène, que la mise en lumière des différents mécanismes à l'œuvre lorsque les individus connaissent un état de stress.

En définitive, nous comprenons que les travaux dédiés à l'étude du stress, comme ceux de Karasek (1979), Karasek et Theorell (1990) ou de Lazarus et Folkman (1984, 1988) reposent sur une description du phénomène. Or, il semble difficile « *de concevoir une mobilisation cognitive sans implication subjective, sans une mise à contribution de l'intelligence de la personne, de ses affects, et de son rapport au monde* » (Linhart, 2010 : 9). Pourtant, les modèles descriptifs tiennent peu compte du vécu éprouvé par les hommes et les femmes sur la scène du travail. Ici, une question reste en suspens : pourquoi le manque d'autonomie ou l'insuffisance de reconnaissance produisent-ils de l'inconfort voire de la souffrance chez les individus ?

Ainsi, en ce qui nous concerne, nous rejoignons la posture de Weber qui précise que « *pour décrypter le monde social, il importe de comprendre aussi l'action des hommes du point de vue du sens et des valeurs et non simplement à partir de seules causes et contraintes extérieures* » (cité par Lallement, 2006 : 183). Et les théories du stress semblent des paradigmes peu porteurs de perspectives explicatives parce qu'elles ignorent ou occultent le rôle capital, mais pour le moins essentiel, de la *signification personnelle* de la situation pour les individus (Rolland, 1999). Plus précisément, alors même que ces approches s'inscrivent sur un registre psychologique, elles ne s'intéressent guère à l'expérience psychologique (en s'allégeant de la subjectivité des salariés), ni aux multiples enjeux que peut représenter le travail pour l'Homme (identitaire, vecteur d'affiliation...). Raison pour laquelle, d'autres chercheurs entrent en la matière en portant une attention au vécu des travailleurs, pendant que d'autres examinent les impacts et l'enjeu qui résident dans la préservation des ressources.

SECTION 3

POINT DE VUE DES THEORIES COMPREHENSIVES ET
MOTIVATIONNELLE

En premier lieu, il faut souligner que le travail occupe une large partie de l'existence humaine. L'exemple du temps de travail dans l'espace d'une vie pourrait illustrer, de façon peu probante, le phénomène, car nous n'y passons que 12%⁹² de notre temps. A première vue donc ce chiffre peut sembler bas⁹³, et cela s'explique par le fait que le temps de travail considéré s'effectue à partir du vaste spectre allant de notre naissance jusqu'à notre finitude. En somme, sur toute une vie, le travail ne représente que 12% en termes de temps. Réduisons néanmoins le périmètre sur une période annuelle en prenant appui sur un salarié à temps complet. A ce sujet, une étude de la DARES (2013) révèle que la durée annuelle effective du temps de travail, qui a tendance à augmenter depuis 2003, s'établit à 1683 heures en 2011. Ainsi, une fois le temps de sommeil⁹⁴ déduit, la proportion du temps passé au travail atteint 27,5%⁹⁵. Et quand plus d'un quart de notre existence gravite autour de lui, alors il semble légitime de poser la question de son apport à l'Homme.

Ensuite, aux côtés de la volonté de faire appel aux différentes théories existantes sur le thème de la souffrance au travail afin d'acheminer à une vue d'ensemble, deux motifs particuliers nous invitent à convoquer les travaux afférents à l'approche compréhensive. Le premier, parce que, parmi les objectifs qu'elle se fixe, l'un deux consiste justement à « dépsychologiser » la problématique des risques psychosociaux. Le second, parce que la philosophie de ces perspectives, abordées notamment au travers de thèmes liés à la clinique du travail, se démarque de celle des approches descriptives car, la vie étant une énigme à déchiffrer, les travaux sont menés dans un contexte de découverte - et non de justification. Et cela, dans le but de saisir la complexité des situations examinées. Même si les observations et les analyses émises peuvent être transférables d'un contexte à un autre, ces approches ne visent, en revanche, ni la reproductibilité, ni la généralisation de leurs résultats. Par exemple, s'agissant de l'approche compréhensive, sa finalité consiste à apporter un sens et une signification à la situation vécue par le travailleur, et non à établir un lien corrélationnel entre deux variables. Se

⁹² Rapporté par le sociologue Jean Viard dans le cadre d'un article (2013) sur le temps que nous passons à travailler : <http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20131023.OBS2270/nous-ne-passons-plus-que-12-de-notre-vie-au-travail.html>

⁹³ Et ceci d'autant plus quand on sait qu'au début du siècle le travail représentait 40% de notre existence, voire 70% sous la III^e République (Viard)

⁹⁴ http://www.lemonde.fr/vous/article/2013/03/22/le-sommeil-des-francais-ce-colosse-aux-pieds-d-argile_1852168_3238.html. Article qui révèle que nous dormons en moyenne 7h/nuit la semaine et 8h/nuit le week-end. Ces temps de repos additionnés et annualisés représentent en moyenne 2652h/an.

⁹⁵ Sur 8760h/

faisant, l'un de ses postulats subsiste dans le fait que « *le sujet apporte sa contribution au monde dans lequel il vit* » (Molinier, 2010 : 99) par son activité de travail.

Par ailleurs, lorsque l'attention des chercheurs de l'approche compréhensive gravite autour des individualités en présence, elle réside peu dans l'étude de l'influence de leurs caractéristiques individuelles (sur leurs types ou traits de la personnalité, par exemple), mais bien au travers de la subjectivité des *acteurs/sujets*, notion que nous définissons ci-après. Une subjectivité qui transparait à travers leurs systèmes de valeurs, leurs désirs et leurs attentes à prendre en compte donc, puisque « *les salariés reçus à l'hôpital⁹⁶ ont toujours tenté de préserver ou de promouvoir des intérêts, des valeurs, des normes qui leur étaient propres. Et c'est pour cela qu'ils ont été attaqués ou qu'ils sont tombés malades.* » (Davezies, 2009 : 1)

Ainsi, s'aventurer tout au long du couloir tracé par la clinique du travail nécessite de définir quelques-unes des notions clefs que certaines de ses disciplines ont mises en exergue. C'est pourquoi, nous faisons une brève escale théorique autour du couple d'*acteur/sujet* (Carpentier-Roy, 1995a) – car, ce dernier s'affilie aux faisceaux des motifs qui justifient notre intérêt à assimiler l'étude de la subjectivité des travailleurs. Ensuite, nous développons la notion du « *travail prescrit et travail réel* », puisque nous avons fait remarquer en amont la présence d'un décalage entre le réel et les prescriptions organisationnelles ou managériales. Nous la combinons à d'autres travaux, principalement à ceux relatifs aux instances médiatisant le travail, développées par Clot, afin de mettre en lumière certaines ressources à disposition des salariés – celles liées, par exemple, au métier, au collectif ou personnelles qui transitent, et servent de point d'appui, dans l'exercice de l'activité. Avec l'apport de la clinique du travail, nous comprenons que, occasionnellement, la souffrance précède le plaisir au travail. De plus, en dépit des contraintes professionnelles de plus en plus fortes qui s'érigent ou de nouveaux paramètres qui font surface et rendent ponctuellement périlleux ou plus qu'acrobatique l'exercice du travail bien fait ou sensé, la pertinence des travaux de la clinique du travail siège dans le fait que des ressources existent au travail. Nous y prenons appui ensuite.

Dans la seconde partie de cette section, nous introduisons la théorie de la préservation des ressources en définissant, d'abord, ses grands principes : la primauté de la perte (d'une ressource) et l'importance secondaire du gain ainsi que la structure en réseau des ressources et les spirales de perte ou de gain. Ce second postulat indique l'existence d'une *dynamique*, destructive ou constructive, entre elles – et non plus seulement à l'échelle des individualités.

⁹⁶ Dans le cadre de consultations « souffrance et travail ».

Ensuite, et enfin, nous abordons la notion, située au cœur de cette approche conceptuelle et qui attire plus particulièrement notre attention : les ressources. Nous parachevons notre propos par l'établissement d'une cartographie de ces dernières, à partir de la grille de Neveu (2007) – que nous enrichissons avec d'autres types de ressources mises à jour par d'autres approches (notamment interactionnistes et compréhensive).

D'une manière générale, nous n'hésitons pas à utiliser des apports théoriques glanés au gré des besoins pour expliciter notre pensée.

A. Point de vue de la clinique du travail

Faisons remarquer que la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité, inscrites dans l'approche de la clinique du travail, adoptent toutes deux un angle d'approche dynamique et collectif – étant donné que ni les dimensions organisationnelles, ni celles individuelles ne justifient à elles seules la souffrance vécue par les individus. Cette dernière existe, et prend également forme, au sein d'un groupe de travailleurs car, le travail est « *pensé comme une activité sociale réalisée avec d'autres, pour d'autres, en fonction d'autres.* » (Lhuilier, 2006 : 191) Quand bien même l'activité professionnelle représente un investissement singulier, elle est analysée ici comme un objet à double face, c'est-à-dire que le travail constitue autant un objet imaginaire, « *un écran sur lequel vient se projeter le désir* » (Lhuilier, 2006 : 191), qu'une activité appartenant à une réalité extérieure – via le collectif de travail, les normes sociales ou les règles de métier. En outre, contrairement à d'autres types de travaux qui se révèlent ponctuellement militants, la clinique du travail considère que la souffrance peut conduire, dans certains cas, au plaisir, voire même que le plaisir s'ancre dans la souffrance. Par exemple, Dejours illustre cela par le biais de ce qu'il nomme « la souffrance créatrice » ou Clot « la dissonance créatrice ». En ce sens, notre objectif, qui ne consiste nullement à être accusateur, bien au contraire, vise à comprendre de manière constructive en quoi l'organisation ou les collectifs présentent eux aussi des éléments structurants aux travailleurs, et offrent des ressources sur les lieux de travail.

1. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail

Avant d'entrer dans le vif du sujet qui nous occupe à cet endroit, nous souhaitons indiquer que la psychodynamique du travail, largement représentée par Christophe Dejours⁹⁷, est un champ de recherche né de l'examen de la pertinence à poursuivre les études en psychopathologie du travail dont nous donnons quelques éléments de définition plus bas. La visée de cette parenthèse consiste à comprendre, de façon laconique, les raisons de l'émergence de la psychodynamique du travail.

⁹⁷ Psychiatre, psychanalyste et professeur de psychologie, membre enseignant chercheur permanent au sein de la chaire psychanalyse-santé-travail au conservatoire National des Arts et Métiers, et responsable de l'équipe « psychodynamique du travail et de l'action »

En ce qui concerne la psychopathologie du travail⁹⁸ donc, on constate que les premières investigations cliniques, entreprises dans les années 1950-60, sont « *restée(s) à l'état embryonnaire* » (Dejours, 2015 : 43). Effectivement, il se trouve que les observations de l'époque ont révélé un taux de maladies mentales liées au travail relativement faible, témoignant de cette façon que la plupart des travailleurs ne tombaient pas du côté de la pathologie (Dejours, 2000). Et cela, malgré les effets potentiellement aliénants de la massification de structures de travail de type taylorien de même que des transformations générées par le progrès technologiques, qui ont réduit la pénibilité physique mais qui « *ont été accompagnées [de] l'augmentation des contraintes de cadences et de productivité (...) [ainsi que] de la pression morale.* » (Dejours, 2015 : 19) Dès lors, le centre d'investigation se déplace du focus initialement choisi : la pathologie – puisque la psychopathologie du travail relevait de « *l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail.* » (Alderson, 2004 : 265)

A partir de ce constat s'opère un passage de l'étude de cette dernière vers celle de la « normalité » - qui représente l'« *équilibre instable, fondamentalement précaire, entre souffrance et défenses contre la souffrance* » (Dejours, 2015 : 209). La normalité devient l'énigme à éclaircir ainsi que l'objet central des analyses en psychodynamique du travail. Désormais, les recherches cliniques affiliées à cette école de pensée tentent d'appréhender les divers processus psychiques mobilisés par les individus dans leur rencontre avec les situations de travail, en orientant les investigations vers l'étude des différentes stratégies défensives mises en œuvre. C'est pourquoi, le clinicien en psychodynamique du travail se concentre sur l'examen de la souffrance « *conçue comme un état situé en deçà de la décompensation et de la pathologie* » (Dejours et Gernet, 2012 : 14) en cherchant à élucider les processus psychiques normaux mobilisés par les travailleurs pour préserver leur santé mentale.

Du reste, étant donné que toute conduite humaine contient, en son sein, un sens, alors l'un des défis de la psychodynamique du travail consiste à comprendre en quoi la qualité du travail produit par le salarié coudoie la qualité de sa santé mentale au travail (Dejours, 1995a). Plus précisément, Carpentier Roy (1995), pionnière de cette discipline au Québec, explique que la psychodynamique du travail vise :

« la compréhension, par les individus concernés, des dynamiques à l'œuvre dans différentes situations de travail et la saisie des composantes qui agissent dans la dialectique acteurs-sujets

⁹⁸ La psychopathologie du travail s'inscrit dans le courant de la psychodynamique du travail.

à différents niveaux et selon les différentes facettes de l'organisation du travail. (...) Ils [les acteurs/sujets] la reconfigurent, transformant les rapports de travail afin que cohabitent dans la plus grande harmonie, efficacité et équilibre psychique. La psychodynamique du travail propose donc l'analyse de ces interrelations dynamiques qui existent entre les facteurs socio-organisationnels et la vie psychique des acteurs-sujets impliqués » (p.168).

A ce propos, selon Alderson (2004), le rapport que l'homme entretient avec son travail renvoie à trois dimensions de la charge de travail. Premièrement, la charge physique – qui vise le corps ; deuxièmement, la charge mentale – représentée par « *les éléments psychosensoriels et cognitifs engagés dans l'exécution d'une tâche* » ; et troisièmement, la charge psychique – qui correspond « *à la participation affective de l'homme à sa situation de travail* ». (p.5). Pour Dejours, la dernière dimension fait référence à la mobilisation entière de la personnalité des travailleurs que sont l'identité, les valeurs ou les idéaux investis au travail. Par fonctionnement psychique, il faut entendre que l'Homme représente, dans cette approche conceptuelle, un être imprimé de désirs – désir de liberté, de réalisation de soi ou de se sentir utile et reconnu. Il est, au même titre, un être porteur de l'activité créatrice – par la volonté de faire preuve d'initiative, d'intelligence, d'ingéniosité au travail en vue de réaliser une œuvre utile et belle (Carpentier-Roy, 2006).

La psychodynamique du travail interroge le rapport psychique de l'homme au travail, et en particulier donc, celui de l'homme à l'organisation de travail (Alderson, 2004). En conséquence, l'approche distingue les conditions de travail, désignée par les « *contraintes physiques et mécaniques, chimiques, biologiques du poste de travail* » qui impactent le corps, de l'organisation de travail, comprenant la division du travail (système hiérarchique, modalité de contrôle...) et des tâches, le rythme du travail ainsi que les multiples modes opératoires qui atteignent le fonctionnement psychique. Examiner l'organisation de travail telle qu'elle se présente au sein de l'hypermodernité fût l'objet de notre premier chapitre. Et comme le stipule la psychodynamique, ou la clinique du travail d'une manière plus générale, les hommes investissent leur propre subjectivité et effectuent, pareillement, des choix en fonction et de celle-ci et du contexte dans lesquels ils œuvrent – ce qui oblige à considérer également cette dernière (la subjectivité).

2. L'enjeu de la subjectivité : la dialectique « acteurs/sujets »

Dans un contexte d'hypermodernité, on observe une profonde évolution dans le rapport qu'entretiennent les individus avec leur travail. Nous en avons fait l'écho dans la section relative aux mutations anthropologiques (émergence de l'identité moderne⁹⁹ et organisationnelle, désir de réalisation...). Ainsi, le travail devient un constituant majeur de notre identité et, de manière plus large encore, de notre existence, c'est pourquoi de nombreux chercheurs se sont intéressés à cette question. Parmi les constats qui ont été émis, nous pouvons rapporter ici que :

- l'emploi peut constituer une base pour l'estime de soi. L'étude de Baruch et Bernett (1986), par exemple, montre que les femmes qui travaillent présentent une meilleure estime de soi comparativement à celles qui ne travaillent pas ;
- également, d'après Kalimo et Vuori (1990), les individus qui ont pu exercer une influence dans leur profession sont plus satisfaits de leur vie.

Plus précisément, dans la filiation de D'Iribarne, dont les travaux montrent que les valeurs françaises opposent le travail « vil » au travail « noble »¹⁰⁰ et s'appuient sur une logique de l'honneur du métier, Meda (2010) note que les Français entretiennent un rapport spécifique avec le travail. Pour ce faire, elle décrit l'éventail des attentes à partir, notamment, de la grille des valeurs développée par Inglehart (2000) – qui met en exergue trois différentes composantes sous-jacentes au travail variant, par ailleurs, selon les époques. Premièrement, au temps traditionnel, il représenterait d'abord un devoir¹⁰¹ ; ensuite, au cours de la deuxième époque qui a développé des valeurs individualistes et rationnelles, le travail constituerait surtout un moyen de subsistance¹⁰² - sa valeur serait instrumentale pour la sécurité et le revenu qu'il apporte ; enfin, troisièmement, avec la montée des valeurs « post-matérialistes », le travail représenterait à présent, aussi, une occasion d'expression de soi – ce que nomme Meda : la dimension expressive. A cet égard, elle observe que les Français seraient davantage attachés à la valeur

⁹⁹ Qui accorde, souvenons-nous, une large place à la production sur la base de valeurs issues de la bourgeoisie.

¹⁰⁰ Correspond à un travail qui échappe à la logique de marché

¹⁰¹ Qui correspond à l'éthique du travail, c'est-à-dire au fait qu'il constitue un « devoir à l'égard de la société » (Davoine et Meda, 2009).

¹⁰² Mais, seulement 30% des français estime qu'il ne représente qu'un moyen de subsistance, et 60% d'entre eux continuerait d'exercer une activité professionnelle rémunérée même s'ils n'avaient pas besoin d'argent.

expressive du travail, qui se compose elle-même de deux éléments : l'expression de soi ou de sa personnalité, ainsi que les dimensions sociales – car, les Français accordent même de l'importance à la qualité des relations sociales dans l'entreprise et aspirent à travailler dans une équipe où l'ambiance est positive. Même si les enquêtes menées au sein de l'Union européenne montrent que le travail occupe une place particulière au sein de la Communauté, lorsque 40% des britanniques ou des danois estiment que le travail est « très important », c'est approximativement 70% des français qui le déclarent comme tel. En outre, quoi que l'importance française accordée à la valeur instrumentale du travail est comparable à celle allemande par exemple, c'est l'importance qu'ils donnent à l'intérêt intrinsèque de l'activité qui est plus élevée que dans la plupart des autres pays européens - puisqu'ils sont, en 1997 et en 2005, près de 65% à estimer cet élément comme « très important ». Et, lorsque l'on demande aux français ce qu'évoque pour eux le travail, ils font appel à des notions d'accomplissement et de fierté. Nous avons donc à faire à un investissement de type affectif au travail (Clot, 2010). Enfin, plus de 50% d'entre eux déclarent que le développement de leurs capacités transite par celui-ci pendant que moins de 20% des Anglais¹⁰³, Suédois ou Finlandais partagent cette idée. Ainsi, aux côtés des souhaits de lier des liens sociaux et de *faire collectif*, comme l'ont signalé dans un autre contexte Diet et Tapia (2012), l'expression de soi au travail et le développement de ses potentialités par le travail se présentent comme des attentes et des valeurs fortes chez la plupart des travailleurs français.

Ensuite, nous avons également mis en exergue, dans la section relative aux bouleversements du monde organisationnel, quelques-unes des retombées qu'introduisent la quête d'une forme de re-spiritualisation des organisations ou la flexibilité. En ce sens, aujourd'hui s'invite autour de la table, par exemple, la philosophie - qui s'imisce dans certains programmes de grandes écoles de commerce¹⁰⁴ et de management. De plus, alors que pendant longtemps le travail s'est limité au *faire*, aux savoir-faire, aujourd'hui les organisations et les

¹⁰³ En outre, à la question : « Qu'est-ce qu'évoque le travail pour vous ? » près de 40% des anglais cite « la routine ».

¹⁰⁴ Cf. au choix des sujets de thèses dispensés à l'ESCP Europe tels « Repenser le leadership » comportant la thématique *leadership et sophisme* ou « Management et philosophie », visible sur : <http://www.escpeurope.eu/fr/programmes-escp-europe/phd-programme-doctoral-escp-europe/programme-doctoral-escp-europe/choix-dun-sujet-de-these-programme-doctoral-paris-escp-europe/programme-phd-choix-dun-sujet-de-these-management-leadership-psychologie-ethique-philosophie/> ; ou le workshop organisé en mars 2015 par le Cercle de l'innovation – Fondation Dauphine et DRM-M&O, université Paris-Dauphine en partenariat avec l'EM-LYON Business School sur le thème : « Management et philosophie. Quelle éthique pour construire le management de demain ? ».

mouvements qui s'opèrent en leur sein requièrent l'*être*, les savoir-être, en même temps qu'elles font appel au *sujet* du couple acteurs/sujets, que nous détaillons présentement.

Effectivement, les travaux inscrits dans la lignée de la clinique indiquent l'existence d'une dialectique *acteur-sujet*. Plus précisément, l'individu est composé de deux éléments indissociables :

- il est un acteur déterminé, qui a un rôle à jouer ainsi qu'une fonction à remplir dans un contexte donné de travail,
- mais, il est également un sujet libre – c'est-à-dire un être de désirs, de passions, qui aspire à agir et à disposer d'un droit de penser et d'œuvrer au travail, à partir de ses critères ou ses valeurs professionnelles, avec une certaine liberté.

En cela, les travailleurs sont déterminés par un rôle formel, lui-même conditionné par l'organisation prescrite du travail. Toutefois, ils œuvrent semblablement comme « *des sujets habités par des orientations subjectives conscientes et par des désirs sur l'organisation du travail.* » (Carpentier-Roy, 1995 : 168). Ces deux fractions entretiennent un mouvement dynamique entre elles, une dialectique. L'acteur et le sujet entrent en tension, dans un rapport d'opposition parfois que le travailleur tente de dépasser en composant avec la situation de travail prescrite, réelle et ses désirs.

Le travail présente donc des enjeux psychologiques forts parce qu'il est au centre de processus essentiels (Dejours, 2000), reflet d'un investissement singulier (Lhuilier, 2010) et situé au cœur de la subjectivité (Clot, 1995). Définie comme « *l'engagement des valeurs d'un sujet dans son activité* (Clot, 1998 : 8), la subjectivité est « *appréhendée à travers ce qui caractérise la personne, à la différence des outils, machines, des autres ressources productives, c'est-à-dire à travers la spécificité de ses dimensions cognitives, de son registre émotionnel, affectif et moral, en liaison aussi avec une biographie, une trajectoire particulière, ce qui fait que la personne est différente des autres et ainsi non interchangeable.* » (Linhart, 2010 : 8)

Entre parenthèses, pour comprendre à quels types de défis nous sommes confrontés en matière de préservation de la santé au travail, mettons en perspective ces observations avec les propos de Hohmann (2012) qui explique, pour justifier l'implantation du *lean management*, que l'« *on ne peut imaginer une entreprise devenir efficace si chacun est autorisé à choisir librement sa propre méthode de travail, dans quelle séquence accomplir une tâche et choisir les outils selon son humeur ou ses préférences, car le résultat sera variable et donc*

imprévisible. Le travail standardisé a pour objectif d'assurer que la même tâche est exécutée avec les mêmes moyens, de la même manière pour toutes les unités produites par n'importe quel exécutant. » (p.64)

De nos précédents propos émerge un questionnement : comment les travailleurs font-ils pour conserver un certain équilibre entre les contraintes liées au rôle et aux tâches qui en émanent et leurs désirs de construction identitaire et d'accomplissement ? Carpentier Roy (2000) précise que l'« *on voit poindre la nécessité d'un espace spécifique où se négocie la liberté nécessaire au travailleur pour rendre l'organisation du travail la plus congrue possible par rapport à ses désirs, et si cet espace ne peut être créé alors s'installe la souffrance pathogène et naissent les stratégies défensives pour la contrer.* » (p.53) Le modèle transactionnel pointait déjà l'idée que les individus ne se cantonnent pas à la passivité, ils déploient des stratégies d'adaptation en vue de faire face à une situation impromptue ou dysfonctionnelle. De la même façon, la psychodynamique le prétend, mais cette fois-ci, au travers d'un autre concept : « les stratégies défensives ». De la sorte, les personnes sont capables de se protéger contre les effets nocifs de situations pathogènes ; alors même que les travailleurs souffrent, ils ne basculent pas toujours dans la pathologie parce que leur liberté s'exerce dans la construction de stratégies défensives¹⁰⁵ (Dejours, 1993, cité par Alderson).

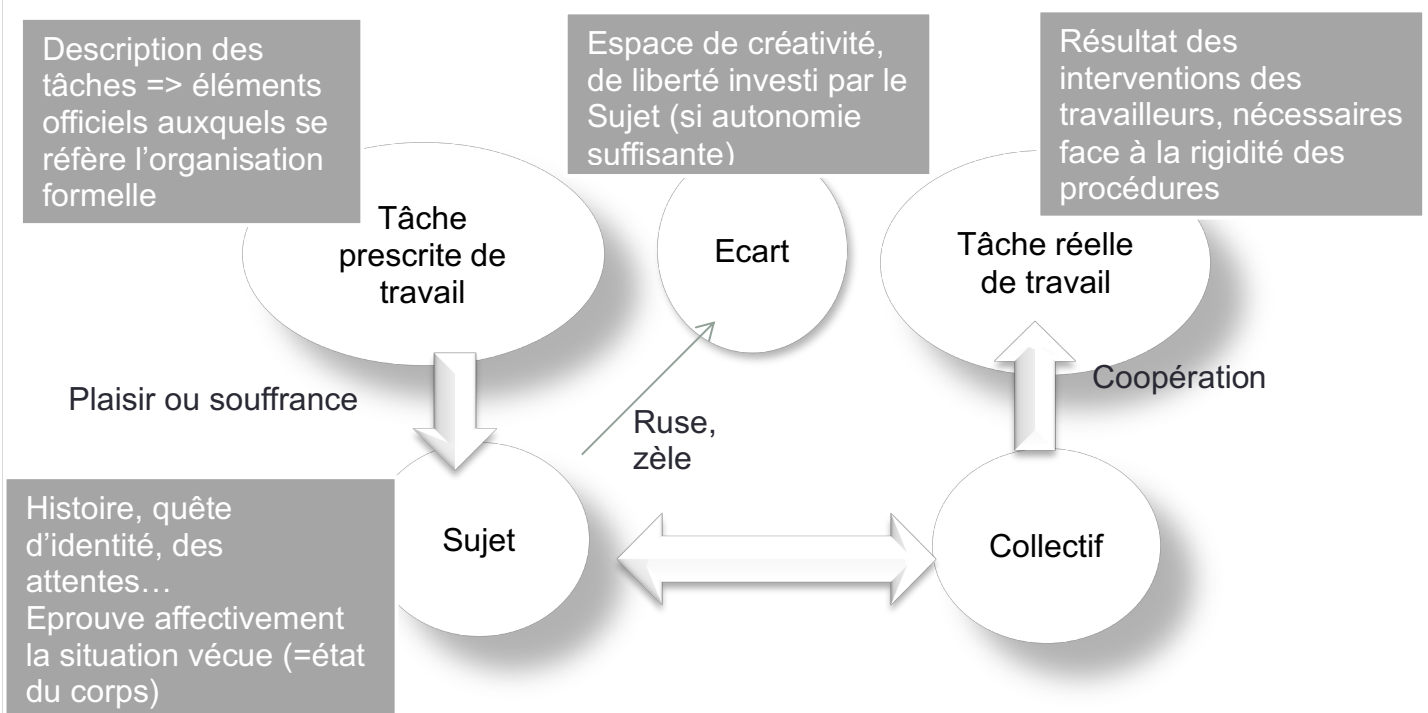
Nonobstant, l'espace de liberté, et la possibilité de son expression, peuvent également s'effectuer autour de la gestion du décalage entre l'activité prescrite et l'activité réelle, grâce à la « *mobilisation des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence.* » (Dejours, 1993a)

¹⁰⁵ Les stratégies défensives représentent un mode de protection que l'individu se donne face à une exposition à la souffrance. Leur objectif consiste donc à se défendre de la souffrance vécue, en orientant les façons de penser/d'agir pour éviter la perception de ce qui fait souffrir. Il existe selon Dejours deux types de stratégie défensive : individuelle et collective. Les premières s'expriment sous deux principales formes : *la répression de la pensée* représentée par l'auto-accélération (chez les ouvriers) et l'activisme (chez les cadres ou le personnel soignant), ou la *rationalisation* (par exemple se justifier un plan social pour la bonne santé de l'entreprise). Les secondes se formalisent à partir de trois mécanismes : *le déni de la réalité et de sa vulnérabilité* (par exemple dans les situations très risquées), la *dédramatisation dans les collectifs* (par l'humour ou l'autodérision) et, enfin, les *idéologies défensives de métier* (qui représentent des dérives). Elles constituent des moyens symboliques (évitement, rationalisation...) qui modifient les affects, les pensées et les états mentaux dans le but capital de préserver sa santé mentale mais, elles ne permettent néanmoins pas l'action sur le monde réel, ni d'opérer des transformations sur les risques et les contraintes. Les stratégies défensives demeurent, en quelques sorte, des « *anesthésiants de la souffrance* » où « *le réel est mis hors de portée de la pensée.* » (Molinier, 2010 :102)

3. Travail prescrit et travail réel

Occasionnellement, nous avons plus en amont fait référence au *réel*. A quoi renvoie-t-il ? Le réel se définit comme « *ce qui, dans le monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique.* » (Dejours, 1995 : 40). Il est inséparable de l'échec et des situations limites – or, « *le travail implique toujours une confrontation au réel, au réel physique, au réel des rapports sociaux.* » (Lhuilier, 2006 : 275) En conséquence de quoi, il ne correspond pas toujours à l'idéal et révèle l'immaitrisable. Le travail réel constitue donc ponctuellement une énigme que le salarié, d'une part, s'efforce de déchiffrer quand ses gestes ou sa pensée coïncident lors d'un dysfonctionnement ou butent contre une situation inédite et, d'autre part, tente de dépasser pour mener à bien son travail.

Figure n°9 : Dynamique des paramètres en jeu dans une situation de travail



Plus concrètement, la tâche réelle de travail correspond aux savoir-faire techniques, de prudence ou aux « *trucs appris* » auxquels elle fait appel et qui sont transmis les uns aux autres. La tâche réelle constitue, en cela, l'« *incarnation de l'intelligence et de la sagesse pratique fondée sur un faisceau de connaissances puisées dans l'exécution du travail* » (Dejours, 1992a). Dans l'exécution d'un travail qui s'effectue dans et par l'équipe, car le travail est réalisé au sein d'un collectif, avec d'autres, pour d'autres, et « *est subordonné à un but collectif, organisé,*

coordonné, canalisé, géré... A ce titre, il est l'objet d'affrontements, de conflits. » (Lhuilier, 2006 : 275)

Aussi, parce qu'au sein des situations de travail y subsiste un caractère conjectural, alors elles ne peuvent jamais être totalement décrites à l'avance. La gestion du décalage entre la tâche prescrite par l'organisation et la tâche réelle à laquelle sont confrontés les travailleurs implique donc une part de décision, c'est-à-dire qu'il appartient aux individus d'arbitrer entre des choix qui se présentent à lui – parfois, de façon contradictoire. Selon Clot (1998) cette dissonance cognitive peut voguer vers ce qu'il nomme la « *dissonance créatrice* », car nous comprenons que c'est au sujet que « *revient alors la tâche de les organiser [les finalités] pour ne pas être condamné à l'inefficace et à l'absurde* » (p. 254). Finalement, l'idée de Clot consiste à dire que la dissonance cognitive offre la possibilité à chaque individu d'arbitrer, de gérer personnellement et collectivement l'activité – ce qui en retour, favorise le pouvoir d'action des travailleurs, leur liberté et encourage les initiatives, qui eux-mêmes contribuent à la construction d'un environnement sain dans lequel ils se reconnaissent.

En d'autres termes, il reste une part de responsabilité qui revient et relève des hommes et des femmes (Dejours, 2007), sans quoi, même lorsque la conception de la tâche et les procédures de travail sont précises, il demeure difficile d'atteindre l'objectif fixé par l'organisation et de réaliser efficacement le travail prescrit dans le réel – puisque rappelons que les individus, par leur action, s'évertuent à ce que coexistent de façon harmonieuse l'équilibre psychologique et l'efficacité professionnelle. Ainsi, la gestion concrète de ce décalage comporte une dimension humaine (qui s'effectue à l'aide de l'intelligence individuelle), voire interhumaine (Dejours, 2007).

4. Les instances médiatisant le travail : une piste de ressources

En situation professionnelle, les travailleurs disposent de points d'appui multiples et variés pour composer avec le réel. Parmi eux, nous comptons quatre instances qui forment des ressources liées à l'activité en même temps qu'elles imposent des contraintes, car « *elles président à l'action et médiatisent l'activité* » (Litim et Kostulski, 2006 : 46, référencé par Clot, 1999) :

- L'instance impersonnelle, qui correspond à l'aspect normatif du métier, c'est-à-dire au travail prescrit par l'organisation dont nous avons déjà parlé ;

- L'instance transpersonnelle, qui renvoie au genre professionnel, autrement dit, à sa déontologie ainsi qu'aux règles de métier. Cette instance représente la part du collectif qui existe au sein des individualités, et elle révèle « *les obligations que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail.* » (Clot et Faïta, 2000 : 9) L'instance transpersonnelle constitue également un « *genre symbolique* » puisqu'elle inscrit les salariés d'un corps de métier dans un horizon de sens, de valeurs et d'idéaux. En cela, elle est un repère pour l'action et offre des manières de faire et de penser dans un milieu professionnel. En conséquence, l'action humaine s'inscrit au cœur d'une histoire. De façon plus concrète, il importe de dire que les expériences passées, mémorisées, représentent « *toute une mémoire symbolique [...] de l'activité [et] supporte ainsi son histoire parce qu'elle sert à prédire les conséquences de l'action future en évoquant celles de l'action passée.* » (Clot, 2006 : 164) Ainsi, les règles de métier acquises, parce qu'en partie transmises par un collectif de travail pluriel et intergénérationnel, jouent un rôle essentiel en délivrant les travailleurs de l'exiguïté de l'action à l'instant T.

Egalement, l'instance transpersonnelle officie comme un espace de reconnaissance pour soi. Car, à travers elle, les travailleurs se jugent et s'estiment mutuellement, et chacun évalue sa propre action autant que sa valeur vu qu'elle représente même une « *possibilité pour les travailleurs de se reconnaître dans ce qu'ils font, c'est-à-dire dans quelque chose* ».

- L'instance interpersonnelle renvoie au lieu du collectif de travail. Celui-ci se fonde sur des liens de solidarité et de soutien entre les membres, de coopération entre eux dans le but de rendre le travail possible ainsi que de négociation – puisque l'activité de travail se plie ponctuellement à un but collectif et qu'il est coordonné et géré avec d'autres travailleurs et fait potentiellement l'objet d'affrontements (Lhuillier, 2006). Ainsi, l'influence du collectif s'opère à deux niveaux : il place l'individu au sein d'un collectif de travail de la même façon qu'il s'infiltré dans l'individu, du fait de l'intériorisation des normes sociales ou métiers (mais pas uniquement). C'est pourquoi le dialogue au sein du groupe de travail joue un rôle capital en clinique de l'activité, car il représente « *des méthodes dialogiques destinées à développer le pouvoir d'agir¹⁰⁶ de ces mêmes interlocuteurs sur leur milieu et sur eux-mêmes* » (Clot, 1999 :

¹⁰⁶ Et, le pouvoir d'agir « *mesure le rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel, ce qu'on appelle le rayonnement de l'activité, son pouvoir de récréation* » (Clot, 1999 : 13).

203). De manière générale, l'instance interpersonnelle repose par conséquent sur la qualité des échanges intersubjectifs ;

- Enfin, l'instance personnelle est liée à la dimension subjective des travailleurs. Cette instance place le sujet au cœur du travail en tant qu'être porteur de valeurs ou de motivations liés à son parcours, ses expériences ainsi qu'à ses représentations culturelles et symboliques. L'instance personnelle représente le lieu, point anodin, où le sujet produit le sens de son action. En clair : elle demeure l'instance qui médiatise les autres instances.

En propos conclusifs, la subjectivité semble constituer une ressource capitale dans la mesure où elle concourt à donner du sens à l'action professionnelle. Par conséquent, elle représente un enjeu essentiel, à de multiples égards, dans la construction de la santé des travailleurs au sein de notre contemporanéité. De plus, nous comprenons que c'est le Sujet qui fait et est le lien entre les diverses instances, lues comme des ressources pour Clot (1999). L'individu est donc pourvu de mobiles et aspire, entre autres, à fabriquer un contexte utile.

Somme toute, après lecture des travaux de l'approche compréhensive, nous constatons qu'une autre composante interfère et prend une part d'explication en matière de santé psychologique : les ressources. A ce stade de l'apport théorique, il est temps de comprendre leur nature ainsi que le rôle qu'elles peuvent jouer. Entrons présentement dans le sujet, en approfondissant cette notion telle qu'elle est définie dans le cadre de la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001).

B. La théorie de la préservation des ressources (la COR)

La théorie de la préservation des ressources offre un canevas conceptuel qui peut s'inscrire légitimement dans ce travail et y représenter un cadre d'analyse pertinent, pour la raison que, entre autres, il s'agit d'une théorie motivationnelle qui présente un point d'ancrage dynamique. Nous avons affaire à une appréhension de la santé dynamique, parce que celle-ci s'opérationnalise au travers, par exemple, des spirales de pertes et de gains. Néanmoins, l'intérêt et la place qu'elle accorde à la question des ressources valorisées pour étudier la santé psychologique représente ce qui, plus spécifiquement, nous intéresse.

Même si Neveu (2007) la présente comme un cadre d'étude majeur pour la compréhension de l'épuisement professionnel dans une perspective salutogène, puisqu'elle autorise l'analyse de la souffrance en examinant « *ce que l'individu apporte dans la situation* » (Edey Gamassou, 2014 : 576) et non plus seulement à partir des strictes caractéristiques situationnelles du travail ou personnelles, il importe néanmoins de signaler, en premier lieu, qu'elle constitue un cadre conceptuel qui affiche une particularité capitale. En effet, il s'agit d'une théorie pouvant rendre compte ou du bien-être au travail (Richard, 2012) ou de la souffrance. De même, en sus d'examiner la question des ressources désirables et valorisées par les travailleurs, cette théorie du stress se focalise sur l'épuisement de valeurs motivationnelles (autrement dit, à l'un des champs relatif à la subjectivité) - contrairement à de nombreuses approches qui le fait sous l'unique angle du déséquilibre entre les contraintes et les ressources (Abord de Chatillon et Neveu, 2009).

1. Quelques éléments de définition

Ainsi, la théorie de la préservation des ressources prend appui sur des principes issus de la doctrine motivationnelle (Egey Gamassou, 2014). Au point de départ, l'on retrouve le postulat selon lequel ce qui motive l'action des individus réside dans la tendance à « *rechercher activement à créer un monde qui leur procure plaisir et succès* » (Safy, 2011 : 71) – rejoignant partiellement la pensée suscitée de Clot (2007) : « *nous sommes plutôt faits pour fabriquer du contexte pour vivre.* » (p.85) Un besoin fondamental donc de construire un environnement pour vivre, et poussant les individus à élaborer un monde qui occasionne plaisir et succès.

Cela dit, pour la théorie de la préservation des ressources, « *le stress psychologique est défini comme une réaction à l'environnement dans lequel il y a (a) la menace d'une perte nette de ressources, (b) la perte nette de ressources ou (c) un manque de gain de ressources suite à*

un investissement important de ressources. » (Hobfoll, 1989 : 516) En somme, la perte ou le manque de gain en ressources, après investissement, sont envisagés comme des éléments essentiels à l'apparition d'un état de stress.

Quand bien même notre principal intérêt se porte vers le concept des ressources, il nous faut faire un bref point sur certains aspects théoriques qui fondent la COR ainsi que ses spécificités.

De façon assez générale, nous pouvons préciser que la théorie de la préservation des ressources repose sur deux grands principes, qui impliquent par effet ricochet quatre corollaires.

▪ **Les principes de la théorie de la préservation des ressources, et leurs corollaires**

Ainsi, selon la COR, il existe :

- Premièrement, un principe de la primauté de la perte, dans la mesure où les phénomènes les plus stressants sont les événements de perte de ressources (Hobfoll et Shirom, 2001) car, la « *perte d'une ressource est disproportionnellement plus importante que le gain d'une ressource.* » (Hobfoll, 2001) Les travailleurs sont, par conséquent, plus sensibles à des événements sur la scène de travail « *qui se traduisent par des pertes pour eux ; ainsi ce ne sont pas, par exemple, les changements qui sont stressants en eux-mêmes mais la perte, en particulier des réseaux sociaux, qui les accompagne.* » (Edey Gamassou, 2014 : 576) En clair, la COR stipule l'existence d'une primauté de la perte des ressources. Et ce principe représente, dans notre travail, un paradigme d'étude qui apparaît d'autant plus probant que nous avons fait état d'un contexte où les ressources se raréfient, sous-entendu se perdent le temps passant, et impliquent des changements de plus en plus récurrents - ce qui pourrait expliquer l'aggravation des troubles psychosociaux, voire leur persistance malgré l'implémentation de plan de prévention des risques psychosociaux.
- Deuxièmement, un principe d'investissement des ressources dans la mesure où les personnes doivent nécessairement investir des ressources afin de se préserver contre les éventuelles pertes de ressources, de récupérer les pertes réelles et/ou acquérir de nouvelles ressources. Ainsi, selon les termes de Hobfoll (2001), « *les individus doivent investir des ressources pour se protéger des pertes de ressources, pour recouvrir celles perdues ou pour en gagner d'autres.* » D'après lui, les personnes devraient adopter une posture proactive plutôt que défensive, et, par suite, se saisir des différentes opportunités de gain

en vue de minimiser les méfaits des menaces de pertes potentielles. Effectivement, en situation de perte nette ou en cas d'enchaînement de pertes de ressources (spirale de pertes), en conquérir des nouvelles s'avère particulièrement essentielle pour préserver la santé psychologique. Or, cet investissement de ressources peut se révéler néfaste, car il peut également conduire à un échec, voire à un épuisement potentiel de ressources en l'absence de gain après investissement. En de telles circonstances, le risque est que le pool s'épuise à la longue, rendant de plus en plus difficile la préservation des ressources disponibles pour braver les pertes futures (Hobfoll *et al.*, 1996).

De ces deux principes situés au centre de la COR découlent les corollaires suivants :

1. L'influence de la quantité initiale de ressources. De là, il faut entendre que les individus sont dotés d'un pool de ressources. Plus celui-ci est riche initialement, riche en ressources, et moins les individus sont vulnérables, et plus ils sont enclins à en investir d'autres pour en obtenir davantage encore. Cependant, l'inverse semble de mise, c'est-à-dire que les personnes qui sont, à l'origine, faiblement équipées de ressources sont plus vulnérables et moins en mesure d'en acquérir de nouvelles. Ce corollaire indique, par conséquent, que le volume initial de ressources conditionne conjointement les réactions d'investissement et les réactions face au stress ;
2. Les spirales de perte de ressources. Selon Hobfoll (2001) « *la théorie COR précise que, non seulement les personnes qui manquent de ressources sont plus vulnérables face à la perte de ressources, mais également qu'une perte initiale engendre nécessairement des pertes futures.* » Ce corollaire rejoint le premier en poussant plus loin la logique. Il approfondit l'idée que chez les individus présentant une mince réserve de ressources, les pertes subiront une sorte de cercle vicieux - qui s'opérationnalise au travers d'une agrégation des pertes, nommée : spirale de pertes de ressources. Il ajoute également une notion importante : une perte équivaut à des pertes.
3. Les spirales de gain de ressources. Dans la même logique que le second corollaire, les personnes disposant d'un pool riche de ressources peuvent, avec plus d'aisance, en générer davantage, et, de cette façon, élonger leur capacité d'investissement. Toutefois, selon le principe de la primauté de la perte, il semble que les spirales de pertes se déroulent plus intensément et plus rapidement que les spirales de gains – ce qui conduit Hobfoll (2001) à expliquer ce corollaire en ces termes : « *Les personnes qui possèdent des ressources sont*

plus capables d'augmenter leurs gains ; et un gain initial enclenche des gains futurs. Cependant, puisque la perte est perçue comme plus importante que le gain, les cycles de pertes auront plus d'impact et entraîneront des pertes de façon plus accélérée que le feront les cycles de gains. »

4. La quantité de ressources et les postures défensives. Dès lors que le pool de ressources est amoindri ou limité initialement, puisque les individus seront dans la crainte de perdre le peu de ressources existantes, ils auront tendance à préserver celles-ci plutôt qu'à tenter d'en obtenir de nouvelles, mettant de cette façon en arrière-plan l'investissement. Et, par conséquent, ils privilégieront une posture défensive plutôt que proactive, c'est-à-dire que, d'après Hobfoll (2001), « *les personnes qui manquent de ressources sont plus à même d'adopter une posture défensive pour conserver leurs ressources actuelles.* »

Par ailleurs, nous disposons d'une théorie qui prend en compte la motivation poussant les travailleurs à préserver, et/ou accroître les éléments valorisés, c'est-à-dire qui ont de la valeur à leurs yeux et auxquels ils accordent de l'importance. Ces éléments sont désignés par les « *ressources* » (Hobfoll, 1989).

2. Un concept au cœur de la théorie : les ressources

D'une manière générale, la notion de ressources fait référence aux moyens à disposition des individus pour réaliser leur travail (Hellemans et Van de Leemput, 2012). Autrement dit, « *nous définissons les ressources comme quelque chose perçu par les individus [les] aidant à atteindre leurs objectifs/buts.* » (Halbesleben et al., traduction libre, 2014 : 1338)

De façon plus précise, les ressources englobent « *des objets (...), des conditions (...), des caractéristiques personnelles (compétences, qualités personnelles), et des énergies (endurance, connaissance, argent) valorisées ou servant de moyens pour obtenir d'autres ressources valorisées.* » (Hobfoll, 1989 : 515). Elles permettent aux individus de maintenir un certain équilibre psychologique, voire leur niveau de bien-être, en les préservant d'un environnement potentiellement délétère à leur santé mentale.

Plus concrètement, les ressources se présentent sous diverses natures (matérielles, symboliques, objectives ou subjectives) et tirent leurs origines dans les différentes sphères de l'existence (réseau familial, amical, professionnel...). Ces éléments comportent une dimension cognitive puisqu'ils sont évalués par les individus eux-mêmes. Cependant, pour Hobfoll (1998),

les différences individuelles sont peu déterminantes, dans le choix et la valorisation de certaines ressources, alors que la culture ou la société le sont. Les ressources présentent donc conjointement un caractère cognitif et culturel.

Certains travaux scientifiques ont permis de mettre en lumière des caractéristiques qui définissent la notion de ressource (Hobfoll, 1989), en étudiant par exemple son contenu à partir d'éléments potentiels tels que le caractère consciencieux (Halbesleben et al., 2009) ou l'estime de soi (Chen et al., 2009), qui représentent des ressources clefs. Certaines catégorisations ont fait appel à la notion de macroressources (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Néanmoins, d'une manière générale, les ressources sont répertoriées autour de quatre grandes familles - qui se fondent sur une justification théorique (Hobfoll, 2001).

- **Cartographie des ressources**

Hobfoll et Shirom (1993) ont fait l'effort de catégoriser les soixante-quatorze ressources recensées, en vue de déterminer un cadre de référence. Néanmoins, il faut préciser que ces ressources ne semblent pas pour autant figées dans l'une ou l'autre des quatre catégories créées - que sont les ressources tangibles, les ressources interpersonnelles, les ressources personnelles, et enfin, les ressources énergétiques. Nous allons présentement les définir une à une, et les illustrer par quelques exemples en lien avec le contexte de travail dans un tableau synthèse.

Tableau n°4 : Taxinomie des ressources (tiré de Neveu, 2007)

TYPE DE RESSOURCES	DEFINITION	EXEMPLES
TANGIBLES	Des éléments matériels importants pour le salarié, prenant la forme d'avantages réels ou symboliques	Réel : logement de fonction, véhicule de service, ticket repas, etc. Symbolique : emplacement ou volume du bureau...
INTERPERSONNELLES	Des ressources liées aux conditions d'exercice du travail, qui intègrent autant le soutien de la communauté de travail que les relations extraprofessionnelles	Qualité du soutien des collègues et de la hiérarchie, ou du réseau social...
PERSONNELLES	Des dimensions propres à la personne. En cela, en cas de perte ou de menace de perte d'une de ces ressources alors la personne est lésée dans son identité-même.	L'estime de soi, les croyances, les valeurs, la personnalité, etc.
ENERGETIQUES	Des ressources qui présentent la particularité de servir à l'acquisition ou le développement d'autres ressources. Ce sont des « <i>ressources relais productrices d'énergie motivationnelle positive</i> » (Neveu, 2007)	La rémunération, les connaissances, les compétences, le temps.

Nous devons préciser que ces quatre familles de ressources sont interdépendantes, car les ressources sont liées entre elles (Edey Gamassou, 2005). Sans cela, comment rendre compte des corollaires relatifs aux spirales de perte ou de gain de ressources, et comment traduire qu'une perte dans l'une des catégories de ressources puisse entraîner des dommages collatéraux (Hobfoll, 1989) - ou inversement, qu'un gain conduise à des effets positifs dans les autres catégories de ressources ?

Enfin, d'autres particularités de la COR peuvent être mises en lumière. Par exemple, contrairement à l'approche de Lazarus et Folkman qui propose une évaluation des « transactions » s'effectuant entre une personne via les aptitudes individuelles (concept de coping) et un évènement jugé menaçant, la COR présente un caractère collectif en proposant une évaluation de même nature du processus (Loup, 2016). Car, comme le mentionne Hobfoll (2001) : « *Nevertheless, it is a psychology whose roots are more environmental and sociological, and it may be receiving renewed interest because of social-cultural realities that reinforce its fundamental precepts.*¹⁰⁷ » (p.308) Or, nous avons en mémoire que les individus au travail ne font pas fi, loin s'en faut, du collectif auquel ils appartiennent, ni du travail collectif. En cela, la COR va plus loin que l'approche transactionnelle, car elle stipule que les travailleurs peuvent réagir en réponse à une menace soit à partir de stratégies individuelles, soit collectives comme le propose la psychodynamique du travail. Il convient, en outre, de préciser que la théorie de la préservation des ressources n'évalue ni l'état de stress à proprement parlé, ni les facteurs à risque en cause mais bien les différents processus en jeu dans une telle situation - en considérant, par exemple, les ressources à disposition des travailleurs ainsi que l'accès à ces dernières. En somme, par son caractère collectif, et en mettant l'accent sur la nature d'un environnement de travail à partir de l'examen des ressources, la COR détermine le processus de stress de façon plus globale (Hobfoll, 2001).

▪ **Justifications du choix pour cette approche théorique**

Mobiliser la théorie de la préservation des ressources se justifie pour trois principaux motifs.

Premièrement, dans le cadre de la revue de littérature du 1^{er} chapitre, nous avons vu que les facteurs de risques psychosociaux, qui se propagent au sein des structures contemporaines de travail, constituent au moins le résultat des évolutions sociétales, et qu'il devient indispensable, par les chiffres exposés, d'analyser les enjeux sous-jacents à la santé au travail à l'aide d'un autre paramètre que celui qu'est le « risque ». Par conséquent, nous avons besoin d'un cadre théorique qui ouvre sur des perspectives alternatives. Et, parce que la COR suggère une grille d'analyse sur la base de la variable « ressources », elle réclame un renversement de perspective - qui nous semble, à ce stade du travail, nécessaire à opérer en la matière.

¹⁰⁷ Traduction libre : « *Néanmoins, c'est une psychologie dont les racines sont plus environnementales et sociologiques, et peut recevoir un intérêt renouvelé en raison de réalités socioculturelles qui renforcent ses fondamentaux préceptes.* »

Deuxièmement, outre que nous avons remarqué qu'en France le travail représente une valeur forte et qu'il semble difficile de faire abstraction de la subjectivité à l'aune des évolutions des individualités, à l'aide des approches compréhensives, nous avons observé même que les individus ne sont pas actifs seulement dans le but de réguler un état de stress. Dans le prolongement de cette réflexion, l'examen, proposé par la théorie de la préservation des ressources, ne se limite pas à celui des contraintes exogènes ou endogènes, mais se rapporte également à l'étude des apports d'un individu dans un contexte donné. Plus précisément, la COR donne l'occasion d'appréhender le travailleur comme une personne, quoique ponctuellement sur la défensive, à certains endroits potentiellement proactive par ses élans motivationnels et ses actions en vue d'acquérir de nouvelles ressources et enrichir son réservoir de ressources. Car, quand bien même les travailleurs aspirent à promouvoir des valeurs ou à fabriquer du contexte pour vivre, il semble que *« nous cherchons [également] à gagner des ressources parce que leur possession est valorisée en soi. Le statut social qu'elles suscitent, aussi bien que les sentiments personnels de succès, sont les conséquences de fortes ressources. »* (Edey Gamassou, 2005 : 11) Ainsi, la force de la COR réside dans le fait qu'elle aborde l'étude de la santé psychologique sous l'angle motivationnel, et elle rend également possible l'examen de la subjectivité par l'existence de la catégorie « ressources personnelles ». Raisons pour lesquelles, elle répond aux objectifs de cette recherche.

Enfin, au cours de notre enquête, même si la proportion d'agents exposant des moments de souffrance est majoritaire, et qui pourrait, en outre, pour une minorité d'entre eux s'apparenter à des cas d'épuisement professionnel, d'autres ont exprimé des situations professionnelles sources de bien-être. C'est pourquoi, il nous faut disposer d'un cadre d'analyse qui permette d'examiner des situations de souffrances au travail de même que des circonstances et/ou expériences individuelles plus favorables à la santé. Et, le cadre théorique de la COR permet d'interpréter aussi bien la souffrance autant que le bien-être au travail.

PROPOS CONCLUSIFS DU CHAPITRE 2

D'une manière générale, même si nous n'aspérons point à nous ranger derrière un dogme qui oblige que l'explication d'un phénomène doit conduire en fin de parcours à une cause sociale (Moscovici, 1998), nous avons tenté de prendre du recul pour se garder d'appréhender la souffrance sous l'unique perspective psychologique. Car, une multitude de termes à la mode (stress, harcèlement moral, soutien psychologique, etc.) manifeste une montée du mouvement de « psychologisation » dans le monde du travail¹⁰⁸. A ce titre, les théories du stress présentent un inconvénient majeur : elles psychologisent le problème. Selon Lorient (2005), la psychologisation renvoie essentiellement à « *une personnification des relations sociales qui tend à minorer le rôle des facteurs organisationnels. Ainsi, les conflits et les problèmes, comme les réussites, sont attribués au caractère, aux défauts ou aux qualités des personnes impliquées* » (p.191). Par exemple, l'une des principales critiques, régulièrement adressée au modèle transactionnel, réside dans le fait de considérer le stress comme « *un dépassement des capacités d'ajustement de l'individu à son contexte de travail* (Esnard, 2007, rapporté par Safy : 4) ». Autrement dit, c'est comme si la faute revenait aux « *individus [qui] souffriraient d'une incapacité à négocier les situations stressantes.* » (Chanlat, 1995, rapporté par Safy : 4)

En clair, ces perspectives individualisent les problématiques relatives à la souffrance alors même que certains chercheurs ont déjà développé l'idée que le burn-out, pour ne citer que lui, représente plus une pathologie de civilisation dans « *une époque excessive* » (Chabot, 2013), c'est-à-dire une pathologie non pas de l'individu mais bien celle de la relation qu'il entretient avec la société.

Tout au long de ce chapitre, nous avons successivement abordé différents cadres théoriques qui traitent de notre thème de recherche, chacun sous un angle de vue particulier. Aussi, en même temps qu'ils exposent des facteurs à risque, processus ou impacts protéiformes,

¹⁰⁸ De nombreuses actions préventives peuvent être lues à l'aune de ce constat, citons, parmi d'autres : les séances de debriefing, le *coaching*, les formations à la gestion des conflits ou des émotions, et d'autres encore liées, de près ou de loin, à développer la capacité adaptative des individus. Par exemple, l'un des organismes réputés de formation professionnelle propose, dans la section « *déployer le bien-être au travail* », les formations suivantes : stress et santé au travail : trouver son équilibre, six outils essentiels de développement personnel, retrouver sa sérénité en mobilisant ses énergies ; dans la section « *santé au travail* », on y trouve l'intitulé : faire face au burn-out de ses collaborateurs.

ils rendent compte de facteurs de régulation, pouvant se présenter comme des ressources professionnelles, que nous répertorions dans une synthèse récapitulative.

Ainsi, à l’image des propos conclusifs du chapitre 1, nous allons effectuer une lecture transverse, en présentant, à l’aide du tableau ci-après, un résumé des différents facteurs de régulation mis en lumière au cours des travaux académiques sur lesquels nous avons pris appui.

Tableau n° 5 : Tableau des facteurs de régulation au travail

Théories descriptives		Théories compréhensives		
Modèles interactionnistes		Transactionnel	Psychodynamique du travail	Clinique de l’activité
« Exigences /contrôle »	« Effort /récompenses »			
Autonomie, Soutien social	Reconnaissance (récompenses)	Stratégies d’adaptation : coping centré sur le problème, sur l’émotion et recherche de soutien	Gestion du décalage entre le travail prescrit/réel Reconnaissance (jugement d’utilité et de beauté), Stratégies défensives	Instances impersonnelle, transpersonnelle, interpersonnelle, personnelle

Ainsi, parmi ces derniers, nous pouvons observer que certains facteurs, se rapportent, de près ou de loin, à l’une des catégories : le soutien social¹⁰⁹ ainsi que les instances interpersonnelle et transpersonnelle qui peuvent s’inscrire dans les ressources « interpersonnelles » ; la subjectivité, qui réfère à l’instance personnelle, aux dimensions

¹⁰⁹ Nous faisons le choix d’inclure, dans ce travail, le soutien social parmi les ressources interpersonnelles, ressource qui peut être fournie par les collègues ou le management, même si nous avons bien conscience que le soutien social fait appel à d’autres paramètres telle la perception : le soutien social perçu, par exemple. Cependant, nous sommes d’avis de Hobfoll qui précise que le « *social support is actually a complex meta-construct (i.e., a family of resources) that includes aspects of the commerce of supportive interactions, perceptions of receipt of support, and aspects of the self and whether it is viewed as supported* (I. G. Sarason, Sarason, & Shearin, 1986; Vaux, 1988 ; rapporté par Hobfoll, 2002 : 309).

expressives du travail ou à la participation affective des travailleurs, peut être rattachée aux ressources « personnelles ».

FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE

Avant toute chose, il nous faut préciser que nos enquêtes se sont déroulées au sein d'administrations déconcentrées de la Fonction Publique d'Etat. Et même si, à ce stade du travail, nous n'avons pas encore consacré une section qui traite des spécificités relatives au secteur public, car nous la réservons pour présenter nos terrains d'étude et nous en expliquerons les raisons, nous allons, néanmoins, « contextualiser » la formulation de nos questionnements.

Dans le cadre de cet état de l'art, nous sommes d'abord partis à la rencontre des paramètres sociétaux en explicitant quelques conclusions de travaux liés au concept de l'hypermodernité - qui n'est pas sans incidences¹¹⁰ sur le format des macrostructures de travail contemporaines.

A ce sujet, nous avons fait remarquer que l'hypermodernité est caractérisée, en partie, par le néolibéralisme - lequel a produit des impacts significatifs sur le registre des rapports sociaux ainsi qu'au niveau des individualités. Parmi eux, la généralisation du principe de la concurrence participe à la construction d'un individu-entrepreneur responsable de diverses formes de capital (études, santé, employabilité, patrimoine...) qu'il se doit d'entretenir et de gérer, puisque chaque acteur est, à présent, responsable d'assurer son avenir (Martucelli, 2014). Or, ces exigences au niveau des individus se développent en même temps que les protections sociales s'affaiblissent, puisque le néolibéralisme présente une autre particularité : la transformation profonde des rapports entre l'Etat et le marché – qui passe par de multiples réformes des organisations publiques, dans bon nombre de pays de l'OCDE, dont certaines entraînent l'affaiblissement des systèmes de protection sociale, dans certains pays plus drastiquement (Royaume-Uni, Etats-Unis...) que dans d'autres. D'une façon générale, il est observé que :

« Le cœur de la philosophie néolibérale prend ainsi les individus en tenaille : d'un côté, le modèle prône une concurrence généralisée dans laquelle les individus doivent s'impliquer, en tant qu'acteurs, dans leur « redressement », leur « épanouissement » ou leur « développement » et, de l'autre côté, et en même temps, les acteurs assistent à la dégradation ou à la transformation de la nature et du volume de ressources, (...) dont ils ont jadis disposé. » (Martucelli, 2014 : 503)

Ensuite, notre deuxième chapitre, ciblé sur le thème de la santé mentale au travail, s'est construit sur la base d'une mise en lumière d'éléments factuels d'abord, à travers la formalisation des théories descriptives, qui, au regard des limites qu'elles présentent, nous ont menées vers la présentation des théories compréhensives, plus attachées à saisir la *signification personnelle* des situations de travail (Rolland, 1999), et motivationnelle.

¹¹⁰Incidences que nous avons essentiellement considérées sous un angle critique du fait de notre sujet : les risques psychosociaux.

Il convient désormais de questionner, au moyen d'une mise en perspective des conclusions des chapitres 1 et 2, le rapport existant entre des notions nous apparaissant centrales à ce stade du travail. Raison pour laquelle, nous examinons les liens que peuvent entretenir les bouleversements organisationnels, les risques psychosociaux ainsi que les ressources entre eux à l'aide de la grille, ci-après, qui les répertorie.

Tableau n° 6 : Mise en perspective des mutations organisationnelles et des ressources

BOULEVERSEMENTS ORGANISATIONNELS	FACTEURS PSYCHOSOCIAUX	NATURE DES RESSOURCES MENACEES
<p>IMPERATIFS DE PRODUCTIVITE</p> <p>FLEXIBILITES organisationnelle et individuelle</p> <p>-</p> <p>IDEOLOGIE MANAGERIALE</p> <p>SUBJECTIVATION DU TRAVAIL</p> <p>RESPONSABILISATION et APPEL à l'AUTONOMIE</p>	<p>Concurrence, compétition entre pairs</p> <p>-</p> <p>Recours à l'intérim</p> <p>Incertitude du maintien de poste, de la mission</p> <p>Polyvalence</p> <p>Changements répétés</p> <p>Projets éphémères</p> <p>-</p> <p>Emergence de l'identité organisationnelle</p> <p>Promesses d'épanouissement</p> <p>Discours fictionnels</p> <p>-</p> <p>Injonctions paradoxales</p> <p>Travail en perte de sens</p> <p>Sentiment d'inutilité de son travail</p>	<p>INTERPERSONNELLES</p> <p>-</p> <p>ENERGETIQUES (compétences) (rémunération ?)</p> <p>-</p> <p>Non déterminée</p> <p>-</p> <p>PERSONNELLES (conflits de valeurs)</p>
<p>RATIONALISATION DES MODES DE PRODUCTION</p> <p>Démarches d'amélioration continue : normes ISO et <i>lean management</i></p> <p>-</p> <p>HYPER CONNEXION</p> <p>et</p> <p>CULTE DE L'URGENCE</p> <p>« Institutions à grande vitesse »</p>	<p>Normes de qualité</p> <p>Procédés de travail standardisés (autonomie procédurale limitée)</p> <p>Surqualité empêchée</p> <p>Possibilité d'initiative restreinte (respect des standards)</p> <p>-</p> <p>Rapport direct avec client/usager</p> <p>Dissimulation/simulation des émotions</p> <p>-</p> <p>Détérioration de la qualité des relations</p> <p>-</p> <p>Porosité entre les sphères de l'existence</p> <p>Contraintes de rythme temporel</p> <p>Fragmentation de l'activité, surcharge informationnelle (hypersollicitation)</p> <p>Dispersion au travail</p> <p>-</p> <p>Effleurement du travail et travail qualitativement moyen</p>	<p>ENERGETIQUES (manque autonomie)</p> <p>-</p> <p>Non déterminée</p> <p>-</p> <p>INTERPERSONNELLES</p> <p>-</p> <p>ENERGETIQUES (temps)</p> <p>-</p> <p>PERSONNELLES (conflits de valeurs)</p>

Le constat le plus saillant, mais qui n'est point surprenant à la lecture de l'état de l'art, est l'absence, ici, des ressources tangibles.

S'agissant des ressources énergétiques, notons que le culte de l'urgence impulsé par les capacités offertes par les NTIC, et leurs déploiements massifs, ainsi que la perte de marge de manœuvre observée parallèlement à la montée en puissance de dispositifs d'inspiration toyotiste, qui standardisent les procédés de travail, expliquent potentiellement la menace qui pèse, à l'heure actuelle, sur les ressources énergétiques qui sont le temps et l'autonomie. Or, rappelons qu'elles affichent une particularité majeure : ce sont des « *ressources relais productrices d'énergie motivationnelle positive* » (Neveu, 2007) - autrement dit, des points d'appui pour acquérir de nouvelles ressources. Et, dans un contexte où le travailleur est conçu comme un « individu-entrepreneur », les ressources énergétiques peuvent sous-tendre de véritables enjeux.

Nous observons également, sans surprise, que les ressources interpersonnelles et personnelles sont menacées et liées aux risques psychosociaux. Les risques s'inscrivant sur un registre psychologique visent les ressources personnelles et, de la même façon, les risques de nature sociologique impactent les ressources interpersonnelles. Soulignons, cependant, que les risques psychosociaux représentent, à tout le moins, des répercussions de mutations organisationnelles représentatives de l'hypermodernité.

En conséquence de quoi, il faut relever que le retentissement organisationnel du capitalisme actionnarial et la rationalisation des modes de production érodent, tous deux, les ressources interpersonnelles, personnelles et énergétiques. En d'autres termes, la menace de perte de ressources jaillit de toutes parts. Ainsi, les observations émises soulèvent un premier questionnement qui se présente de la façon suivante :

« Dans quelles mesures la modernisation du service public impacte-t-elle les ressources interpersonnelles, personnelles et énergétiques des agents ? »

Au demeurant, en situation d'exigence de production accrue, de changements récurrents et de conditions de travail qui se sont intensifiées, il importe de comprendre la dynamique qui sous-tend les ressources valorisées – puisque celles-ci présentent des effets positifs directs ou indirects en matière de santé mentale (Edey-Gamassou, 2005). La lecture de la théorie de la préservation des ressources, inscrite dans la lignée des théories de la motivation, indique aussi, en arrière-plan, que l'individu cherche à combler ou à satisfaire des besoins (déclencheurs)

professionnels – et qui orientent, de cette façon, les ressources qu’il valorise. Lorsqu’une personne procède à une sélection particulière de ressources à investir pour contenter un besoin, n’est-il pas légitime de présupposer que des paramètres interfèrent sur ce mouvement et l’influence dans ses choix ? A partir de l’idée de Le Boterf, (2000) qui propose que la mise en œuvre des compétences individuelles, c’est-à-dire les connaissances, les capacités et les habiletés, est dépendante du *bon vouloir* du contexte organisationnel, il convient de souligner l’importance que revêt l’ouverture du milieu de travail et, notamment, de sa capacité à accueillir et recevoir les « *savoir-agir* », « *vouloir agir* » et « *pouvoir agir* »¹¹¹ des individus au travail. Aussi, la dimension « *vouloir agir* », évoquée par Le Boterf, signifie *vouloir agir* en direction de quelque chose, en vue d’obtenir quelque chose de spécifique qui revêt une importance à ses yeux, car le travailleur est mu par un ou plusieurs besoins qui orientent, ou dirigent, la nature des ressources valorisées. Nous soulevons, là, une piste de recherche. Raison pour laquelle, nous souhaitons, plus précisément, saisir ce que nous enseignent les stratégies de réponses élaborées par les individus en vue d’obtenir ou de préserver leurs ressources. Autrement dit, de quoi témoignent les dynamiques mises en place par les travailleurs ? Par conséquent, notre second questionnement se présente en ces termes :

« En quoi les stratégies de réponses mises en œuvre par les travailleurs peuvent nous renseigner sur les ressources les plus valorisées ? »

A ce sujet, quelques travaux ont montré que les valeurs personnelles des individus peuvent aider à comprendre la valeur placée dans les ressources (Morelli et Cunningham, 2012). Halbesleben et *al.* (2014), quant à eux, soulignent la nécessité de poursuivre les études afin de donner de la *substance* à ces relations – c’est-à-dire les relations entre les valeurs personnelles et les valeurs perçues des ressources. Ils suggèrent, par ailleurs, que les ressources sont considérées d’autant plus importantes qu’elles sont cohérentes avec les valeurs personnelles. C’est pourquoi, nous pensons que, au regard de ces observations, il serait opportun d’appréhender aussi ce questionnement à partir de la subjectivité des individus, que nous étudierons avec attention.

Tout compte fait, face à la vague de modernisation que connaît aujourd’hui la fonction publique, et des bouleversements protéiformes qu’elle provoque, nous tenterons d’identifier, en premier lieu, la nature des mutations organisationnelles et leurs impacts éventuels sur les

¹¹¹ Cette observation entre en résonance avec la pensée de Lacordaire (1802 – 1861) : « *Vivre, c’est agir ; agir, c’est produire ; produire, c’est tirer de soi quelque chose d’égal à soi.* »

ressources individuelles et collectives. Ensuite, nous chercherons à examiner le rôle des mécanismes de réponses mis en place par les acteurs – qui pourraient renseigner sur la nature des ressources jugées essentielles dans le cadre d’une prévention durable de la santé mentale au travail dans le secteur public.

Parachevons notre propos à partir d’une réflexion de Touraine (1992) : *« si la modernité ne peut pas être définie seulement par la rationalisation et si, inversement, une vision de la modernité comme flux incessant de changements fait trop bon marché de la logique du pouvoir et de la résistance des identités culturelles, ne devient-il pas clair que la modernité se définit précisément par cette séparation croissante du monde objectif, créé par la raison en accord avec les lois de la nature, et du monde de la subjectivité, qui est d’abord celui de l’individualisme, ou plus précisément celui d’un appel à la liberté personnelle ? »* (p.13)

PARTIE 2 L'ENQUETE

PROPOS INTRODUCTIFS A L'ENQUETE

En introduction, nous avons, de manière laconique, amorcé la réflexion autour de l'intérêt que peut représenter une énième recherche sur le thème de la souffrance au travail – au regard, entre autres, des coûts économiques qu'elle occasionne aujourd'hui, mais pas seulement.

L'état de l'art a permis de délimiter le périmètre du champ d'étude envisageable, et de retenir même des paramètres spécifiques sur la question qu'il importe d'investiguer davantage.

Pour la suite de ce travail, précisons que nous poursuivons deux objectifs.

Le dessein premier consiste à objectiver la *substance* des différentes variables retenues, c'est-à-dire leurs contenus. Plus concrètement, nous effectuons une analyse thématique des *verbatim* recueillis sur les différents terrains pour identifier les principaux facteurs à risques psychosociaux, le type de ressources (valorisées) à disposition ainsi que la subjectivité, au moyen des valeurs et exigences au travail des quatre-vingt-cinq agents rencontrés. En somme, notre première analyse consiste à objectiver la nature :

1. des facteurs à risques psychosociaux
2. des ressources disponibles
3. de la subjectivité

L'objectif subséquent s'applique à apprécier les liens qu'entretiennent les variables entre elles. Pour ce faire, nous combinons l'exploration de la subjectivité avec l'étude des ressources au travail – le tout, examiné via une mise en perspective avec les facteurs de risque psychosocial. Et, au regard de certains questionnements de la problématique, nous accordons une place toute particulière à l'examen, lors de l'analyse interprétative, des stratégies de réponses adoptées par les agents.

Afin de clore ces propos introductifs, précisons que cette partie s'organise autour de deux chapitres. En premier lieu, nous présentons l'environnement organisationnel de l'étude. Puis, nous détaillons le protocole de l'enquête en précisant d'abord notre posture épistémologique et en explicitant les justifications qui nous ont conduites à opter pour une enquête qualitative. Nous parachevons cette section en expliquant les étapes de l'enquête et la méthode d'analyse des données retenue.

Dans un deuxième temps, nous ferons une analyse descriptive des données recueillies dans le but de dresser un état des lieux des principales tendances en matière de représentations des situations de travail. Ensuite, nous confronterons cette première analyse à l'ensemble des contributions théoriques que nous avons présenté au cours des deux premiers chapitres.

CHAPITRE 3 :
DESIGN DE LA RECHERCHE

SECTION 1

PRESENTATION DES TERRAINS DE L'ENQUETE

Notre recherche a été menée à partir d'enquêtes effectuées auprès de trois administrations déconcentrées de la Fonction Publique d'Etat implantées sur le territoire de la région Bourgogne-Franche-Comté.

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet qui consiste à présenter nos terrains, il nous faut préciser que les différents acteurs (membres de la direction, des services RH ou des organisations syndicales) avec lesquels nous avons travaillé ont exprimé la volonté que l'analyse de ces enquêtes ne permette pas l'identification de leur structure. C'est pourquoi, nous ne pouvons les présenter en faisant état, ci-après, des différentes démarches qu'elles ont connues ou des divers changements de cap opérés sur la nature de leurs missions. Effectivement, s'ils sont nommés, il pourrait être possible de discerner les établissements en question. Par conséquent, puisque nous sommes tenus de préserver l'anonymat de ces organisations publiques mais que nous nous devons aussi de décrire l'environnement de l'enquête, nous faisons le choix de mettre en lumière, de manière théorique, les réformes et les changements qui incarnent celles introduites au sein des institutions enquêtées. Il ne s'agit point d'effectuer un retour en arrière conceptuel, mais plutôt de présenter notre terrain en recensant les travaux académiques et divers documents publics qui s'articulent légitimement, par leurs similarités, avec le contexte de notre étude.

Ainsi, dans une première section, nous décrivons le mouvement de modernisation en cours, à l'aide des travaux sur le nouveau management public, puis certains impacts produits par les réformes qui se sont déroulées au sein de la fonction publique et qui ont fait, et font encore, l'objet de nombreux changements organisationnels. Dans une deuxième section, nous dépeignons d'abord, dans les grandes lignes, le secteur public de même que ses particularités, afin de rebondir, au cours d'une troisième section, sur les spécificités des motivations et des valeurs professionnelles qui régissent les comportements individuels et collectifs dans le secteur public.

A. La modernisation du service public

A l'origine, il existe l'hypothèse selon laquelle la gestion de l'ensemble des entités publiques est exagérément bureaucratique, inefficente et trop dispendieuse (Giauque, 2014). Depuis plusieurs années, les administrations publiques font l'objet de multiples reproches de manière récurrente. Ces derniers visent, par exemple, un style de management jugé « *traditionnel et dépassé* » ainsi qu'une organisation de travail trop peu flexible et compartimentée (Emery & Giauque, 2005). Raisons pour lesquelles, dans un contexte nouveau bercé par la logique de productivité, qualifiée de « *libéral productivisme* » par certains (Safy-Godineau, 2013) ou de « *managérialisme* » par d'autres (Politt, 2000 ; Lane, 1997), subsiste l'idée de la nécessité de moderniser l'action publique et ses établissements, qui va conduire à tout un ensemble de réformes visant à rendre l'Administration plus efficiente.

1. Le nouveau management public : définition, et incidences

Aux côtés des critiques à l'égard de leurs fonctionnements, les principaux facteurs qui ont enclenché les réformes sont multiples (Politt et Bouckaert, 2003, cité par Emery et Martin, 2010) :

- des *déficits publics démesurés* résultant de difficultés conjoncturelles continues et une austérité qui oblige à procéder à des *programmes d'économies drastiques*,
- une évolution des attentes et des besoins des usagers, qui astreint à une adaptation du fait de citoyens de plus en plus exigeants sur la qualité des services fournis ainsi que des comptes sur l'utilisation de l'argent public,
- *la pression de l'opinion publique et de la presse* dans un contexte où la transparence est de mise,
- et, le profil des cadres et chefs de projets qui puisent leur inspiration sur *des pratiques novatrices* dans d'autres organisations, notamment privées pour lesquelles ils ont pu travailler dans le passé. (p.12)

Ainsi à la lecture de ces évolutions¹¹², des reproches à l'encontre du fonctionnement des organisations publiques et en partant du principe que les mécanismes du marché sont supérieurs

¹¹² Et nous pourrions y ajouter les évolutions en matière du numérique, situé au cœur de la stratégie de l'Etat : « *le numérique : instrument de la transformation de l'Etat* ».

à toute autre forme de régulation sociale, le développement d'un nouveau type de management au sein des entités publiques semble inévitable (Emery et Martin, 2010).

Faisons remarquer que le nouveau management public (NMP) prend ses racines conceptuelles dans les théories économiques néoclassiques (Boston, 2011, cité par Giaque, 2014) telle, par exemple, la théorie des coûts de transaction qui suggère l'intérêt d'externaliser certaines missions publiques en les confiant à des acteurs privés – permettant, de cette façon, une réduction des coûts d'organisation jugés trop onéreux dans les établissements étatiques. De plus, le NMP s'appuie sur la notion de « capital humain » – qui présente la particularité d'appréhender « *l'humain comme une ressource, que les organisations peuvent faire fructifier, au sens économique du terme.* » (Giaque, 2014 : 507) C'est en partie pourquoi, la nouvelle idéologie managériale et les réformes à l'œuvre au sein de la fonction publique s'inspirent des modes de gestion observés au sein des entreprises multinationales (Hewlett-Packard, IBM...) et s'appuient, entre autres, sur des techniques et outils similaires à ceux mobilisés dans le secteur privé.

- **De la gouvernance à distance au pilotage par la mesure**

De cette matière, il faut entendre qu'une double logique s'est imposée dans la régulation des structures publiques : celle de la réflexion économique et celle de l'entreprise privée. Les répercussions de celles-ci sont, entre autres, le développement des pratiques de contractualisation et de la gouvernance à distance (Emery et Giaque, 2008).

Plus précisément, depuis deux ou trois décennies, l'une des caractéristiques « *majeures de la gestion publique (...) est le mouvement de contractualisation (...). Ce phénomène, qui n'est autre que la définition de contrats de prestations liant les autorités étatiques qui délèguent la mise en œuvre de prestations publiques à des organismes privés, publics et/ou associatifs, contribue à la diffusion d'une gouvernance à distance.* » (Giaque, 2014 : 508) Cette dernière se manifeste par l'éclatement des prestations publiques d'une part, et à travers la redéfinition du rôle et des champs d'intervention de ses établissements d'autre part. Nous avons donc affaire à un Etat qui délègue la réalisation de certaines politiques publiques, mais qui se tourne également vers le financement, le contrôle et le suivi des services publics (Giaque, 2014). Quoique ses prestataires disposent de plus d'autonomie, la gouvernance à distance s'accompagne d'une élévation « *symétrique des contrôles et des mesures visant à s'assurer que ces prestataires de services s'acquittent bien de leurs missions et objectifs selon des standards*

de qualité prédéfinis. Dès lors, de nouveaux principes et outils de gestion voient le jour. » (Giauque, 2014 : 608) Parmi eux, nous pouvons citer : contrat d'objectifs, enveloppe budgétaire globale, audit de mesure avec l'émergence conjointe d'indicateurs de gestion ou d'évaluation - dont nous allons donner un bref aperçu en prenant appui sur le Mémo « *Evaluation des politiques publiques : principes, processus et méthodes* »¹¹³, disponible depuis le portail de la Modernisation de l'Action Publique.

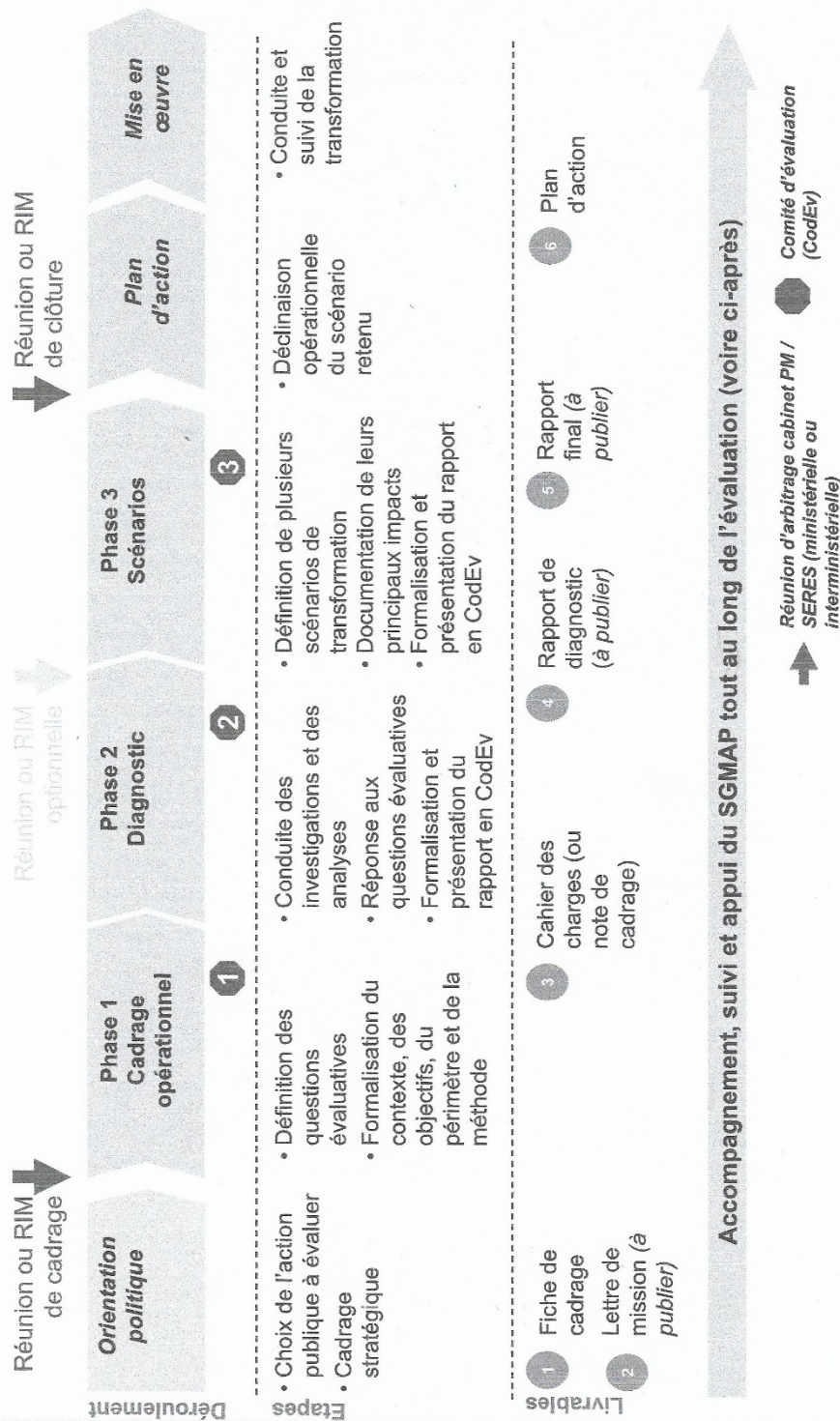
En vue de faciliter la lecture de ces documents, précisons que les sigles suivants correspondent à :

- EPP : Evaluation des Politiques Publiques
- SGMAP : Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique
- RIM : Réseau Interministériel des Modernisateurs, composé de responsables opérationnels de haut niveau émanant de l'ensemble des ministères
- MOA : Maîtrise d'OuvrAge
- MOE : Maîtrise d'OEuvre
- PM : Premier Ministre

Le premier document expose dans les grandes lignes le déroulé et les différentes phases d'une évaluation, les acteurs mobilisés, ainsi que les livrables attendus. Il a été choisi pour donner une vue d'ensemble d'une démarche d'évaluation. Le second décrit plus précisément les objectifs et attendus des différentes étapes relatives à la phase 1. Il a été sélectionné dans le but de mettre en lumière l'existence de « critères évaluatifs standards ».

¹¹³ Visible dans sa version complète en annexe 1.

3. Déroulement d'une EPP (1/8) Une démarche structurée en 3 phases destinée à faciliter la transformation



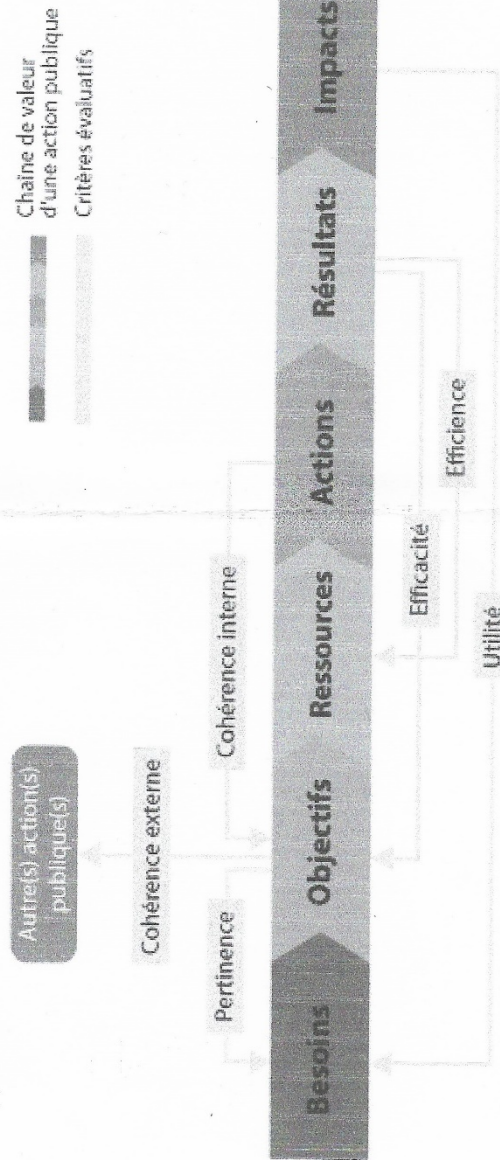
3. Déroutement d'une EPP (4/8)

Phase 1 : Cadrage opérationnel (cahier des charges)

Cf. sur le site
www.modernisation.gouv.fr
une trame et des exemples de
cahier des charges

Étape 1. Définition des questions évaluatives

- Les questions évaluatives visent à interroger l'ensemble de la chaîne de valeur d'une action publique à partir des critères évaluatifs standards (efficacité, cohérence, utilité, pertinence) et des orientations structurantes de la modernisation (simplification, innovation, numérique, ouverture des données, soutenabilité...).



Étape 2. Formalisation du contexte, des objectifs, du périmètre et de la méthode

- Le cahier des charges permet à la MOE de reformuler / préciser la commande et de la partager avec la MOA et les membres du CodEv. Il détaille en particulier le périmètre d'analyse définitif et la méthode de travail qu'appliquera la MOE (modalités d'investigations / analyses) ainsi que le calendrier détaillé.

De plus, la modernisation du secteur public repose sur un éventail d'outils qui ambitionnent d'améliorer en continu les process au moyen de démarches type *lean*¹¹⁴ (amélioration des processus opérationnels) ou relative à la qualité. Nous allons prendre appui, en guise d'exemple générique, sur le Référentiel Marianne (2013) – qui fait suite à la Charte Marianne¹¹⁵ généralisée à partir de 2005 en France et a notamment visé à simplifier la vie des usagers.

▪ **Le Référentiel Marianne : illustration d'une démarche d'amélioration continue**

A partir du principe que « *toute démarche qualité vise à l'amélioration continue des services rendus aux clients et à l'accroissement de leur satisfaction* » (p.5), le référentiel fait mention des actions suivantes :

- « Mettre en place un agent dédié à l'accueil téléphonique pour améliorer le traitement des demandes par téléphone et réduire ainsi le déplacement des usagers sur site.
- Etablir l'équilibre entre les fonctions « front et back office » en fonction des flux d'accueil.
- Analyser précisément les compétences requises pour l'accueil des publics et identifier les manques. Former les acteurs à l'accueil physique, téléphonique.
- Intégrer dans le tableau de bord de suivi de la performance par la Direction, la mesure de l'accueil. Aborder la performance de l'accueil lors des réunions de direction et d'encadrement intermédiaire.

Les seuils des indicateurs ne sont pas fixés volontairement dans ce référentiel afin de respecter son caractère cadre et « tout terrain ». Les indicateurs et leurs seuils de satisfaction doivent être fixés pour porter l'ambition de performance en tenant compte des attentes des différents types des usagers et des canaux d'accès qu'ils privilégient. (...) Chaque année, le bilan annuel est un instant privilégié pour évaluer les résultats et rehausser les seuils pour continuer à progresser. (...) Dans ces démarches, la recherche de l'optimisation des pratiques et des moyens doit être

¹¹⁴ Il existe à ce titre une formation proposée par l'Ecole de Modernisation de l'Etat : « *Les ateliers de la performance opérationnelle : Introduction à la démarche Lean* », documentation visible en annexe 4.

¹¹⁵ Pour constater l'influence de pratiques anglo-saxonnes, rapportons que dans le rapport de presse relatif à la présentation de la Charte Marianne (2005), il est fait état d'un « *exemple étranger qui a inspiré la création de la Charte Marianne : la Charter Mark britannique. (...) Toute administration en rapport avec le public peut se porter candidate (...) pour l'obtention de ce label, (...) ensuite affiché dans les halls d'accueil. L'existence de cette "récompense" vise à inciter le secteur public à faire les efforts nécessaires pour améliorer la qualité des organisations et du service rendu à l'utilisateur. Les administrations candidates sont jugées sur leurs résultats, (...) selon 10 critères...* » (p.12)

permanente, par la simplification et la réduction de la charge, par la dématérialisation des documents, par l'acquisition de compétences complémentaires. De même l'encadrement doit s'assurer régulièrement que les engagements sont bien respectés par toute disposition permettant de garantir le maintien des résultats obtenus : par exemple surveillance des indicateurs, contrôles, autocontrôles, enquêtes mystère... » (p. 5-6)

L'exercice ne consiste pas ici à remettre en cause l'objectif d'améliorer la qualité des services dans le secteur public, parce qu'il présente l'intérêt de fédérer et d'articuler différentes logiques : « *celle de l'utilisateur en attente de satisfaction, celle de l'agent, souvent fier de son métier et soucieux de bien le mettre en œuvre, celle des pouvoirs publics, garants du respect des missions* ». En conséquence de quoi, il constitue « *un axe porteur en matière de stratégie* » - et cela, d'autant plus qu'il offre l'occasion « *d'aborder la question de la performance de l'organisme public sans tomber automatiquement dans les assimilations malvenues avec la « productivité » ou, pire, le « rendement.* » (Bartoli, 2011 : 258-259)

Or, si la qualité semble peu perçue par les agents du terrain comme une démarche visant le rendement, contrairement au *lean management*, il se trouve que dans un récent état des lieux établi par l'ANACT (2017)¹¹⁶ à ce sujet, il est fait mention que le travail demeure une sorte « *de point aveugle* » (p.12). Et, à la lecture des nombreux rapports qui tentent de définir une conception renouvelée de la fonction « GRH », il apparaît que les résultats ne parviennent pas aux effets escomptés et qu'ils acheminent plutôt vers un renforcement des règles bureaucratiques. Cette observation s'éclaire à l'aune du nouveau modèle idéologique dont les finalités ne cherchent point à améliorer les processus de travail sur la base du *réel de l'activité*, mais plutôt à les rationaliser dans une perspective de rendre plus efficiente les administrations publiques. Car, les réformes introduites relèvent d'une conception de décideurs centraux, qui envisagent les changements à partir des structures ou des procédés de travail et non de l'activité réelle des équipes sur le terrain (ANACT, 2017).

En conclusion, la responsabilité et l'autonomie octroyée aux différents prestataires de services « décentralisés » demeurent autant délimitées que contrôlées, et les principes du nouveau management public conduisent à des transformations importantes sur l'activité des agents (Giauque, 2014). Nous avons affaire à un nouvel environnement de travail, qui se dessine

¹¹⁶ Dans le rapport intitulé : « La qualité dans la fonction publique : quels apports d'une approche par le travail ? »

progressivement donnant jour à une série d'effets à différents niveaux (idéologique, organisationnel et identitaire).

2. Le secteur public : ses fonctions, ses spécificités

Rappelons que la Fonction Publique a une double mission. D'une part, celle de concevoir et piloter des politiques publiques¹¹⁷ - les Etats et ses représentants ayant la charge d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes politiques pour prévenir et résorber des besoins relevant de la Cité. D'autre part, celle de produire du service public¹¹⁸ - les administrations publiques étant responsables de « *délivrer des produits (biens ou services) en vue d'une certaine « clientèle » qui sont les destinataires et utilisateurs finaux* » (Emery et Giaouque, 2005 : 14).

Sur ce second point, la gestion des affaires publiques implique une dimension qui est différente de celle des entreprises privées : elle est chargée d'accomplir une fonction qui est *publique* (Holcman, 2014) et soumise à obtenir des *outcomes* « politiques » (Emery et Giaouque, 2005). Quand bien même les impératifs de la gestion des structures de travail des secteurs public¹¹⁹ ou privé comportent un objectif commun, consistant à gérer un stock de ressources attribuées (budget, équipements...) à des fins de réalisation de produits/services (prestations fournies, contrôles, actes administratifs...) en minimisant la consommation de ressources pour le faire (Thoenig, 2000), il existe une différence majeure entre ces deux secteurs d'activités : les entreprises privées visent *la création de profit* alors que les services administratifs n'ont pas ce genre d'obligations (Emery et Giaouque, 2005). Et cela, d'autant plus qu'ils délivrent des services qui s'inscrivent parfois dans une logique contraire, tel le versement d'allocations sociales, ou dans une logique qui s'inscrit sur le long terme (éducation, santé...). En outre, le retour sur investissement, qui représente une forme de création de profit, s'effectue vis-à-vis de la Nation. Car, c'est justement là que se démarque le secteur public de celui privé, sa fonction de production se tourne, plus particulièrement, vers l'extérieur. Autrement dit, une entreprise privée est libre de se fixer les finalités à poursuivre et sa fonction de production externe se conforme aux critères définis par son propriétaire ou son dirigeant (Thoenig, 2000). Toutefois, en ce qui concerne les organisations publiques, la fonction de production externe est attachée à des obligations qui demeurent des obligations d'ordres politique et juridique. Ainsi, le respect

¹¹⁷ Les recherches à ce sujet relèvent des sciences politiques (Emery et Giaouque, 2005)

¹¹⁸ Les études ici s'inscrivent ou en sciences de gestion, spécialité « management », ou relèvent de l'économie (Emery et Giaouque, 2005)

¹¹⁹ Qui représente ici la deuxième mission de la fonction publique.

des principes et des procédures démocratiques est à la base de la légitimité¹²⁰ des organisations publiques. Ces dernières ne poursuivent donc pas, seulement, la « simple » production de biens ou de services comme cela peut être le cas dans le secteur privé (Emery et Giaouque, 2005). Or, cette double fonction de production, guère considérée dans les projets de modernisation, a des « *conséquences sur les modes de conduites pouvant être adoptés.* » (Emery et Giaouque, 2005 : 14-15)

A ce sujet, d'après Pochard (2011), les agents de la fonction publique ne sont pas des travailleurs tout à fait comme les autres, car ce qui les distingue des salariés du secteur privé réside principalement dans le fait qu'ils sont au service de l'intérêt général, et non à celui d'intérêt particulier. Autrement dit, les fonctionnaires représentent les opérateurs de l'appareil de l'Etat, qui concourent à la mise en œuvre de ses politiques par l'accomplissement de leurs activités, et ils se doivent d'être, en conséquence, les « *garants du respect des principes et finalités de l'action publique* » (Pochard, 2011 : 28). Régis par un statut spécifique, celui-ci permet, même s'il est remis en question depuis quelques années, aux agents d'assumer leur fonction en les préservant, par exemple, de l'influence « *des détenteurs momentanés du pouvoir d'Etat* » (Pochard, 2011 : 5).

Et, pour l'ensemble des raisons que nous avons mentionnées, l'exercice de leurs missions est gouverné par des obligations strictes (Holcman, 2014) : celles de servir et d'obéissance hiérarchique (obéir aux circulaires, instructions et ordre de service), de respecter les principes du service public (sa continuité, mutabilité¹²¹ et égalité devant le service public qui oblige à une réserve dans l'expression dans l'exercice de leurs fonctions). Au-delà, le fonctionnaire est tenu à des obligations de probité, de moralité et de dignité (ne pas compromettre la dignité attachée à la fonction occupée, parce qu'il est un représentant de l'Etat).

Néanmoins, dans beaucoup de pays de l'OCDE ont été remises en question les conditions traditionnelles de l'emploi au sein de la fonction publique. Faisant suite à l'application des principes directeurs du NMP, elles ont pris, parmi d'autres, les formes suivantes : suppression du « statut » de fonctionnaire ; augmentation d'agents soumis à un contrat de droit privé ;

¹²⁰ A ce sujet, d'autres travaux ont constaté que la légitimité politico-administrative se complète, aujourd'hui, par un autre type de légitimité, car « *les acteurs des politiques publiques recherchent une légitimité secondaire par la qualité de leurs prestations à l'attention des acteurs sociaux* » (Knoepfel et Varone, 1999 : 2). Ainsi, si l'on observe de près la nature des changements implantés, on remarque qu'une part des réformes se consacre à l'amélioration de la qualité des prestations publiques (Emery et Giaouque, 2005).

¹²¹ Le fonctionnaire n'a pas de droit acquis quant au poste qu'il occupe, mais quant à son grade.

incitation à la mobilité à l'intérieur des structures publiques ; accent mis sur la performance, le rendement et les résultats par la fixation d'objectifs et de critères d'évaluations ; introduction de systèmes d'incitations financières ; nouvelles valeurs organisationnelles (satisfaction des usagers, qualité des services rendus...) ; redéfinition des rôles attendus auprès de l'ensemble du personnel public, employés et cadres (Emery et Martin, 2010). En ce sens, selon Dubar (2000), l'un des objectifs consiste à « *transformer les fonctionnaires en professionnels, c'est-à-dire en fournisseurs de services à des usagers, avec lesquels ils sont liés par une relation de confiance dont ils cherchent à satisfaire, au mieux, les besoins.* » (p115, cité par Paquette, 2009)

Au demeurant, si dans les pratiques de gestion des entreprises privées, l'accent est porté sur les incitations extrinsèques associées à des valeurs véhiculées au travers de chartes éthiques, dans le secteur de la gestion publique, les incitations demeurent plus ambiguës et davantage soumises aux valeurs (Louart et Beaucourt, 2003).

3. Des motivations et valeurs spécifiques à la fonction publique

A partir de ce constat, mais également parce que des travaux sur la théorie de la préservation des ressources ont montré l'impact de la dimension culturelle dans la perception des ressources valorisées (Morelli & Cunningham, 2012), nous allons à présent aborder le concept de motivation à l'égard du service public développé par Perry et Wise (1990).

Car, ces auteurs ont observé, au cours de leurs recherches, des formes particulières de motivation des agents publics, qui se distinguent de celles animant les salariés du secteur privé. Et, il se trouve que les agents du secteur public présenteraient « *une prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et des organisations publiques.* » Plus précisément, leurs travaux ont montré que ces motivations étaient opérationnalisées autour de trois dimensions (Perry & Wise, 1990, rapporté par Giauque, 2010), à savoir :

- ▶ la dimension *rationnelle* ou « *Attraction to Policy Making* », liée à l'intérêt accordé aux politiques publiques et à la possibilité de favoriser le développement d'un programme public – ainsi, certains agents sont surtout animés par des motifs d'ordres rationnels et leur choix de travailler dans le secteur public se traduirait par la maximisation de leur « utilité » ;

- ▶ la dimension *normative* ou « Commitment to the Public Interest », reliée aux désirs des individus d'être au service de l'intérêt général et à la volonté de défendre l'équité sociale – d'autres agents seraient plutôt motivés par la volonté d'adhérer à une norme « éthique » ;
- ▶ La dimension *affective* ou « *Compassion and Self-Sacrifice* », qui rend compte de l'engagement pour des programmes dont ils ont la conviction qu'ils contribuent au bien-être collectif – d'autres, enfin, présenteraient des motifs qui correspondent à l'attachement émotionnel à voir se réaliser des missions bien particulières (éducation, protection, santé...) ; la compassion est au cœur de cette dimension et y jouerait un rôle majeur.

Ainsi, le concept de la motivation à l'égard du service public éclaire certaines conclusions de Giauque *et al.* (2011), qui montrent que la relation entre la motivation à l'égard du service public et les comportements de citoyenneté organisationnelle¹²² est favorisée par des dirigeants publics qui adoptent un leadership transformationnel, c'est à dire un leadership « *basé sur le soutien des employés, sur la mise en exergue de valeurs qui transcendent l'intérêt individuel telles que la justice sociale, l'égalité et la bienveillance à l'égard d'autrui.* » (p.13)

Complémentaire à cette notion de motivation à l'égard du service public, la question des valeurs peut également être traitée. Car, même si les changements introduits au sein de l'Administration se sont montrés à certains égards positifs¹²³, pour Emery et Martin (2010), les réformes ont présenté « *aussi et surtout [leurs] limites : [et] les organisations publiques ont atteint une sorte d'impasse quand il s'agit de modernisation.* » (p.14) Effectivement, son mouvement est actuellement aux prises avec l'héritage bureaucratique, parce que les conceptions relatives au NMP se sont élaborées en opposition au modèle bureaucratique, c'est-à-dire à un héritage encore présent au niveau institutionnel ou des mentalités (Chanlat, 2003).

En d'autres termes, ces réformes s'inscrivent dans un changement de paradigme. Car, la culture bureaucratique se fonde sur le « *respect des procédures, la loyauté hiérarchique et la*

¹²² Représentés par comportements favorables pour l'organisation tels que le soutien spontané aux autres membres de l'organisation, la participation active, l'identification aux buts et objectifs de leur structure (Ritz *et al.*, 2010).

¹²³ Pour reprendre notre exemple du Référentiel Marianne, il a été rapporté, sur certains sites, une baisse de 10% du taux d'appels perdus, une réduction des 2/3 des délais de réponse et une hausse de 50% à 75% du taux de satisfaction des usagers vis-à-vis de l'accueil.

primauté des enjeux d'équité de traitement » pendant que la vague réformiste se manifeste par une culture plus « *entrepreneuriale, axée sur le leadership, la prise de risque, l'orientation sur les résultats, et l'appât du gain comme sources d'innovation managérielles.* » (Fortier, 2010 : 71) A ce titre, Dahan (2013) montre que les réformes concourent à délégitimer certaines valeurs historiques du service public – analysées comme un obstacle à la performance.

B. Présentation des structures auditées

A des fins de confidentialité et d'anonymat, nous ne mentionnons ici que les termes génériques des démarches qui font suite aux réformes.

▪ Nature des changements organisationnels

Au sein des structures où nous avons mené les enquêtes ont eu lieu de nombreux changements. Nous énumérons ci-après ceux qui ont été évoqués au cours des entretiens :

- une réorganisation des structures ou des services administratifs (fusion d'entités ou refonte de l'organigramme/service) ;
- des pertes de mission ou une délégation de certaines tâches au secteur privé ;
- de rationalisation des procédés de travail, caractéristique du *lean management* ;
- l'implantation de système qualité (ISO ou spécifiques à l'entité/ministère) et autres (Charte Marianne) ;
- le développement de nouveaux outils de gestion des ressources humaines (fixation d'objectifs à atteindre, recours à un système de récompense lié au mérite ou incitation à la mobilité).

▪ Profil de l'échantillon

Rappelons que l'enquête a été conduite au sein de trois structures publiques déconcentrées d'Etat. Nous les nommerons plus bas : organisation A, B et C.

L'échantillon présente un total de 85 agents, répartis de la façon suivante : 30 agents pour l'organisation A, 33 pour l'organisation B, et 22 pour l'organisation C.

A des fins de représentativité du profil de la population de chaque organisation, nous avons établi notre échantillonnage sur la base de deux critères :

- poids similaire dans l'échantillon de chaque macro-grade (A, B, C) et des managers ;
- nombre proportionnel d'agents dans l'échantillon qui reflète leur répartition dans les services.

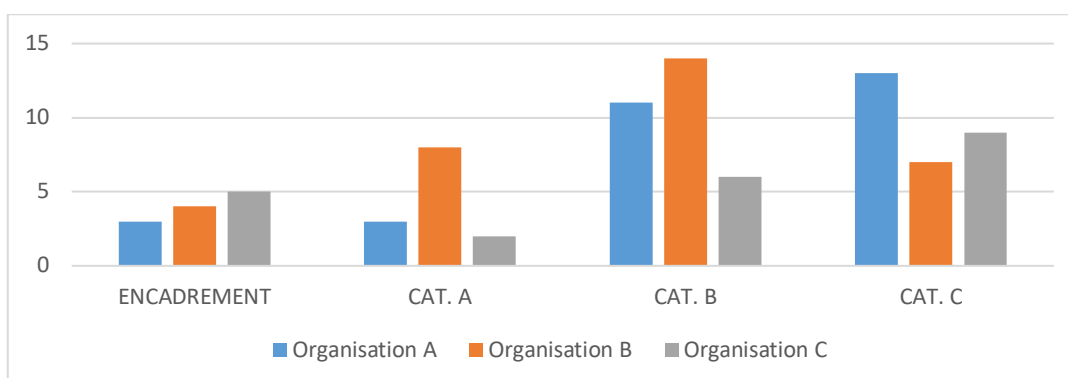
Tableau n° 7 : Effectif de l'échantillon selon le macro-grade par organisation

	Orga. A	Orga. B	Orga. C	TOTAL	%
<i>ENCADREMENT</i>	3	4	5	12	14,1%
<i>CAT. A</i>	3	8	2	13	15,3%
<i>CAT. B</i>	11	14	6	31	36,5%
<i>CAT. C</i>	13	7	9	29	34,1%
TOTAL	30	33	22	85	100%

Notre échantillon se compose, dans une proportion quasi similaire, d'agents de catégorie C et d'agents de catégorie B. Respectivement, ils représentent 34 % d'agents et 36,5% au sein de l'échantillon. Les agents rattachés à la catégorie A, qui inclut celle A+, ainsi que les agents encadrants sont présents dans une moindre mesure et représentent 15% pour les premiers et 14% pour les seconds.

Si l'on observe la répartition des macrogrades par organisation, on remarque l'existence de quelques différences en termes de répartition, pouvant s'expliquer par les différences de répartition par organisation.

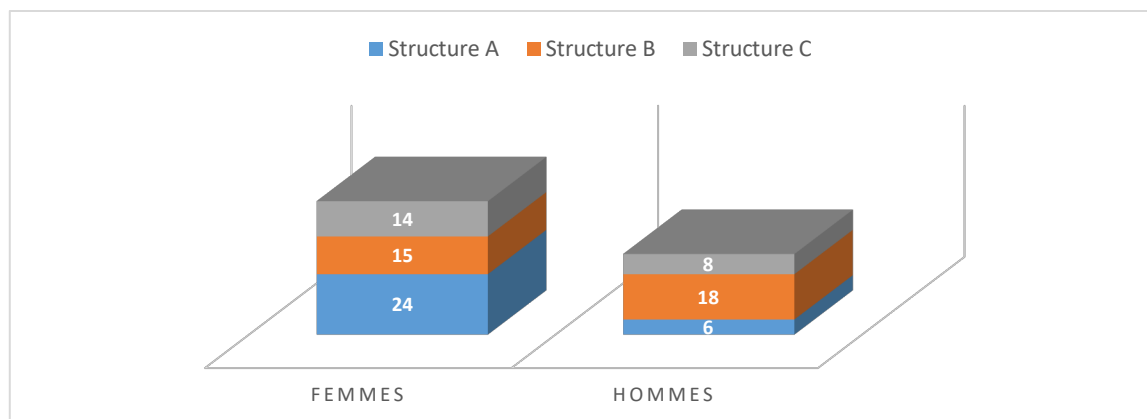
Graphique n° 1: Représentation graphique du profil de l'échantillon



Aussi, au regard des petits échantillons constitués dans le cadre des enquêtes, la représentativité de la population de chaque structure, au sein de chaque échantillon, a visé la proportionalité des différents macrogrades (agents de catégorie C, B, etc.) plutôt que la représentativité en matière de genre.

Cependant, à ce sujet, la proportion des hommes et des femmes se répartie de la façon suivante :

Graphique n° 2 : Représentation graphique de la proportion hommes/femmes



La population se présente comme majoritairement féminine, puisque notre échantillon est composé au total d'environ 62% de femmes et 38% d'hommes. Ce constat peut partiellement s'expliquer à la lumière du profil de l'échantillon de la structure A. En effet, sur un échantillon de trente agents, la proportion de ces dernières atteint 80% de l'effectif en totalisant 24 femmes contre seulement six hommes.

SECTION 2

DE LA COLLECTE AU TRAITEMENT DES DONNEES

A. Position épistémologique

Lorsque l'on observe de près la littérature relative à la question de l'épistémologie, on remarque que cette notion fait l'objet de nombreux débats. Les positions épistémologiques sont variées et font appel en arrière-plan à de multiples de notions (subjectivisme, relativisme, ontologisme, réalisme...). Néanmoins, si on regarde cette abondante théorie de façon plus restrictive, on constate que deux grandes postures émergent de la littérature et, quand bien même certains auteurs ne les qualifient pas comme tel (Nguyên-Duy et Luckerhoff, 2007), semblent s'opposer : positiviste versus constructiviste. La première, le positivisme, est une conception où « *l'observation, la mesure et la répétitivité des faits vont permettre d'expliquer des phénomènes et de formuler des lois qui les régissent. Dans cette optique la démarche est non problématique, car le « fait » est une réalité. Il ne peut ni être nié, ni être contesté* » (Pourtois et Desmet, 2007 : 7). Néanmoins, dès lors que l'on considère que le rapport entre les mots et les choses est complexe et de nature sociale, comme nous en avons fait part à plusieurs reprises, alors le constructivisme invite à privilégier « *les formes de causalité locales, circulaires et contextualisées.* » (Loriol, 2014 : 55) Et, dans le cadre d'une étude sur la souffrance au travail, cela permet de « *rendre compte plus précisément des données empiriques complexes recueillies sur la façon dont les acteurs sociaux mettent en forme et gèrent leurs difficultés au travail* » (p.52).

A la lecture de ces précisions, il convient de remarquer que les faits ne sont jamais vraiment ni purs, ni simples (Pourtois et Desmet, 2007) au sujet de la santé psychologique au travail, et de considérer même qu'ils ne sont pas aussi concrets qu'ils le paraissent de prime abord. Les faits relèvent de construction, d'abstraction ou de formalisation dont le chercheur doit tenir compte. Dans un tel contexte, il nous semble difficile de passer outre l'influence du groupe social, à partir duquel les personnes interviewées forgent leurs propres représentations. Car, les représentations sociales constituent une *grille de lecture de la réalité*, élaborée collectivement, en fonction des intérêts du groupe (Roussiau & Bonardi, 2001). Et, nous ne sommes pas « *isolés dans un vide social : ce monde [d'objets, de personnes, d'évènements ou d'idées] nous le partageons avec les autres, nous nous appuyons sur eux – parfois dans la convergence, parfois dans le conflit -, pour le comprendre, le gérer ou l'affronter.* » (Jodelet, 2009 : 47) A titre d'illustration, nous avons vu qu'il se peut qu'une motivation spécifique régisse les comportements individuels et collectifs de notre échantillon : la motivation à l'égard du service public. Ainsi, cette dernière contribuerait à donner une signification aux situations qui sont vécues par les agents.

De plus, tout comme Brener (1997), nous considérons que l'individu, « *pensant par lui-même, produit des concepts qui, s'ils ne permettent pas de saisir la vérité, c'est-à-dire la conformité avec la chose, s'efforcent néanmoins de comprendre au mieux à travers l'activité réfléchissante du jugement. Moins que la vérité, il s'agit alors de l'émergence du sens, d'une direction qui permet la marche de la pensée, son orientation.* » (p.87, rapporté par Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2007 : 9) De la même façon, il ne nous importe guère de statuer sur la vérité de la connaissance produite par les interviewés, car nous gardons en mémoire que le paradigme constructiviste est rattaché au relativisme ontologique (Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2007). En conséquence de quoi, le savoir mis en lumière après l'analyse des données, dans la section « interprétation », se garde d'aspirer à révéler une quelconque vérité immuable. La connaissance est, selon nous, relative, dans la mesure où elle dépend d'une autre connaissance ou est liée au point de vue du sujet.

Ainsi, les conceptions épistémologiques évoluent. Et, « *ce changement est à l'origine d'un intérêt nouveau pour la recherche qualitative dont les fondements phénoménologique, interactionniste, dialectique vont susciter la mise en œuvre d'une démarche prenant plus largement en compte la complexité des situations, leurs contradictions, la dynamique des processus et les points de vue des agents sociaux.* » (Pourtois et Desmet, 2007 : 8)

En conséquence de quoi, comme dans la plupart des recherches qualitatives, notre travail consiste à adopter une méthode d'analyse qui n'est pas mathématique – car, la recherche qualitative ne se distingue pas seulement par la nature des données ou leur traitement puisqu'elles peuvent, elles aussi, être quantifiées. Précisons, néanmoins, que nous rejoignons l'idée que les caractéristiques qui font consensus en matière de méthodes qualitatives sont : traitement des données *difficilement* quantifiables, usage d'une méthode d'analyse souple et plus inductive, et enfin, sous l'instigation des expériences de la vie quotidienne et du sens commun que la méthode qualitative tente de systématiser (Douglas, 1976, rapporté par Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2007).

B. Le cadre de l'enquête

Dans le cadre d'une recherche sur la santé au travail, nous n'aspérons pas à rétablir une pensée simple qui s'est, à d'autres endroits ou par le biais d'autres postures, efforcée de contrôler et de maîtriser le réel. Nous poursuivons plutôt l'idée qu'« *il s'agit de s'exercer à une pensée capable de traiter avec le réel, de dialoguer avec lui, de négocier avec lui.* » (Morin, 2005 : 10)

1. L'enquête qualitative

En dehors de l'argument commun, consistant à dire que le choix pour une étude exploratoire se justifie par le peu de recherches menées sur le thème étudié, nous pensons, comme Miles & Huberman (2003), que les données qualitatives offrent « *des descriptions et des explications riches et solidement fondées sur des processus ancrés dans un contexte local.* » (p.11) Et, effectivement, les données que nous avons recueillies se situent dans des contextes et des réalités spécifiques, qui expliquent, eux-aussi, les malaises subjectifs professionnels – ou, pour le moins le pourraient.

De plus, il semble que la recherche qualitative soit en général soucieuse d'établir « *un contact plus direct avec le contenu et le sens, un contact moins médiatisé par la méthode [afin de] réhabiliter et faire plus de place à la logique inductive de l'acteur comme logique du sens et de l'existence.* » (Baby, 1992 : 15, cité par Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2006 : 9) Dans cette perspective, il se trouve que la mise en mots, par la formation d'un discours, des personnes interrogées sur leurs situations concrètes de travail, entre autres, est significativement plus évocatrice pour comprendre l'objet de recherche, voire plus féconde (Miles et Huberman, 2003) pour explorer le champ des ressources valorisées au sein de la fonction publique.

En outre, nous nous devons de préciser que nous n'avons pas cherché à examiner l'horizon organisationnel dans l'unique dessein de décrire des conditions de travail délétères (ou non), les ressources présentes (ou pas), etc., auquel cas, se borner à l'administration de questionnaires aurait presque pu suffire. Pour saisir, de façon située, l'activité réfléchissante des interviewés, d'abord il a fallu leur laisser l'occasion de verbaliser des situations réelles de travail, afin d'examiner ensuite les motifs, obtenus à partir d'une compréhension idiosyncrasique des vécus en présence, pour lesquelles ces scènes professionnelles peuvent générer de la souffrance. C'est-à-dire que notre principale visée lors des entretiens a consisté à faire pousser la réflexion des interviewés, à l'aide de relances de type réitératif, en vue d'appréhender les significations

humaines - « *élaborées à l'intérieur des infrastructures de ces structures sociales [institutions, structures, pratiques et conventions]... invisibles mais nonobstant et bien réelles.* » (Miles & Huberman, 2003 : 16)

Ainsi, selon Niezborala (2010), l'évaluation de la souffrance au travail s'inscrit dans une démarche de compréhension qui nécessite d'interroger l'organisation et les modes de management de l'entreprise mais aussi la subjectivité et l'intimité des personnes (p.56) – ce qui justifie partiellement notre choix de mener une étude qualitative à partir d'un outil : l'entretien semi-dirigé.

2. Les entretiens semi-directifs

Même si l'on sait que, généralement, le vécu au travail peut conjointement dépendre de déterminants de la personnalité¹²⁴ et des émotions de l'individu (Graziani et Swendsen, 2005), il nous importe surtout de ne pas dissocier les représentations individuelles, sur le sens donné aux expériences vécues, et d'accorder de l'importance à l'évaluation subjective.

Alors même que nous estimons, comme Graziani et Swendsen (2005) ou Bardin (2007), que l'entretien semi-directif demeure *laborieux* à la fois pour la personne interviewée et le chercheur, parce que la conduite d'une entrevue nécessite une attention soutenue de sa part autant qu'une posture empathique pour mettre en suspens ses idées préconçues, nous pensons que l'entretien demeure un moyen adapté pour « *capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux* » (Miles & Huberman, 2003 : 21). En outre, la description du vécu par le discours et la signification *de l'intérieur* de ces acteurs apparaissent être « *l'approche la plus sophistiquée* » (Graziani et Swendsen, 2005) pour saisir finement les phénomènes en présence, et mettre en lumière les mécanismes sous-tendant la mise en cause de certains facteurs dans l'émergence de la souffrance au travail. En somme, l'entretien semi-structuré apparaît être un outil approprié puisqu'il offre l'occasion aux interviewés de s'exprimer sur les diverses stratégies mises en place, par exemple, pour tenir les objectifs prescrits par leur organisation, « *malgré les évènements qui perturbent une journée de travail, et ceci, tout en essayant de trouver un sens à leur travail et de préserver leur santé.* » (Niezborala, 2010 : 52)

Cependant, l'emploi et la fiabilité d'un tel outil dépendent néanmoins de deux facteurs : « *la relation de familiarité de l'interviewé à l'égard du thème* » et « *le degré d'extensionnalité* »

¹²⁴ Le trait optimisme versus pessimisme, par exemple, impacte la nature de l'évaluation, défi versus menace, d'une situation nouvelle

du thème » (Ghiglione et Blanchet, 1991). En ce qui concerne le premier facteur, plus le travailleur dispose d'informations sur le thème, plus son discours se réfère à des schémas, à des représentations déjà élaborées. L'extensionnalité du thème, correspond quant à elle à la capacité de ce thème à se référer à des faits ou des actes dont il est possible d'évaluer les conditions de vérité, et plus le thème est « extensionnel », plus l'individu va avoir tendance à s'aligner à cette référence. A titre d'exemples, la relation de familiarité de l'interviewé à l'égard du thème peuvent être « les contraintes rencontrées dans le cadre de l'exercice de son travail » et, le degré d'extensionnalité du thème peut se référer à la charte qualité, telle la charte Marianne, aujourd'hui nommée le référentiel Marianne.

Egalement, au sujet de l'enregistrement des entretiens, pour les raisons susmentionnées, il fut impossible d'enregistrer les entretiens menés – ce qui aurait pu présenter un moyen de disposer de données discursives, lesquelles sont plus exhaustives et fiables. Or, en situation de réticence de la part des interviewés telle qu'exprimée par les acteurs rencontrés (crainte d'une perte d'anonymat), l'enregistrement écrit des entretiens a constitué, pour le moins, un avantage pour instaurer une relation de confiance avec l'interviewé – une condition tout aussi essentielle à la fiabilité interne des données recueillies sur le terrain.

Finalement, lorsque l'on investigate au moyen de l'entretien semi-directif, on recueille une parole relativement spontanée que l'interviewé dirige plus ou moins à sa manière, selon son rythme. Il s'agit d'une « *mise en scène libre de ce que cette personne a vécu, ressenti, pensé à propos de quelque chose. La subjectivité est toute présente (...). Il dit « Je », avec son propre système de pensée, ses processus cognitifs, ses systèmes de valeurs et de représentations, ses émotions, son affectivité, et l'affleurement de son inconscient.* » (Bardin, 2007 : 94)

▪ **Présentation du guide d'entretien**

Au cours des interviews nous avons interrogés les individus autour de cinq grands thèmes, l'idée *in fine* étant de pouvoir dégager les dimensions du vécu du travail posant problème et de mettre en évidence les ressources à leur disposition pour préserver leur santé. De façon plus précise, ces thématiques touchent aux domaines des contraintes rencontrées dans l'exercice du travail, des relations & comportements au travail, des changements & de leurs vécus et enfin, des valeurs & exigences des agents vis-à-vis de leur travail, auxquelles a été ajouté celle des sources de satisfaction.

Le guide d'entretien de cette recherche qualitative a permis de structurer nos interventions, voulues volontairement larges et les plus minimales possibles. Ainsi, nous avons construit un guide d'entretien qui s'est limité à des thèmes généraux afin de laisser libre court à la subjectivité des interviewés (cinq grands thèmes abordés sur 1h15, +/- 15 minutes, d'entretien). Ce guide s'est présenté comme suit.

GUIDE D'ENTRETIEN

CONSIGNE

« J'aimerais que vous me racontiez dans un premier temps en quoi consiste votre travail : vos responsabilités et vos interlocuteurs, et dans un deuxième temps, que vous me décriviez une journée type. »

LES THEMES DE L'ENTRETIEN :

1^{er} thème : Les contraintes au travail

2^{ème} thème : Les exigences vis-à-vis du travail

3^{ème} thème : Les relations de travail

4^{ème} thème : Les changements dans le travail

5^{ème} thème : Les sources de satisfaction professionnel

CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES

1. Quel votre sexe : F M
2. Dans quelle classe d'âge vous situez-vous ? - de 35 ans
 entre 35 et 50 ans
 + de 50 ans
3. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de cette organisation ?
 - de 10 ans
 + de 10 ans
4. Travaillez-vous à temps partiel ou à temps complet ? partiel complet
5. Exercez-vous des missions d'encadrement ? OUI NON

→ Avez-vous des remarques ou souhaitez-vous ajouter des précisions ?

C. Le protocole de l'analyse

L'analyse du matériel recueilli, issu des quatre-vingt-cinq entretiens menés, s'est effectuée en deux temps.

1. De l'analyse des données à l'interprétation des résultats

Le premier temps correspond à une analyse stricte des données.

Pour définir les principaux thèmes des trois variables examinées, nous avons pris appui sur la base du matériel lui-même, sans prédéfinir de thèmes relatifs aux risques psychosociaux, aux ressources ou aux valeurs - qui existent et sont validés scientifiquement. A cette étape de l'analyse, nous n'avons donc pas usité, pour établir le thème des modalités futures, de grilles de lecture, c'est-à-dire de cartographies présentées en amont – et cela, ni pour construire le guide d'entretien, ni au moment de l'analyse thématique. L'objectif étant de se donner l'occasion, autant qu'aux interviewés, d'explorer des champs nouveaux s'ils existent. Ainsi, notre analyse des données brutes s'est voulue inductive.

De manière générale, sur le terrain le chercheur recueille un volume important de données, qui devront être réduites après coup, à l'aide d'un « *découpage, [d'] un assemblage et [d'] une structuration des données selon des règles de décision choisies par le chercheur en fonction de ses propres conceptions.* » (Pourtois et Desmet, 2007 : 33)

Plus précisément, selon Miles et Huberman (2003), cinq tâches particulières peuvent poser problème aux chercheurs employant des méthodes qualitatives :

- Le codage des données. Selon Holsti (1969, rapporté par Bardin, 2007), le « *codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu.* » (p. 134) A des fins de catégorisation, nous avons procédé à un découpage au niveau sémantique en prenant appui sur le « thème » de l'unité verbale considérée - et non sur le « mot » ou la « phrase », comme cela peut se faire lorsque le découpage s'effectue au niveau linguistique. La notion de « thème », bien souvent utilisée dans le cadre d'une analyse de contenu thématique, est définie par Berelson comme : « *une affirmation sur un sujet. C'est-à-dire une phrase, ou une phrase composée, habituellement un résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peuvent être affectées.* » (cité par Bardin, 2007 : 136) Par exemple, les unités d'enregistrement suivantes : « *je suis toute seule, je*

gère mes affaires, et je peux m'organiser avec les contraintes » et « *je suis autonome dans mon travail* » réfèrent au thème « Autonomie », ou « *pas de reconnaissance ici* » et « *je trouve qu'on ne considère pas les gens. On n'est pas respecté comme on devrait l'être* » renvoient au thème « Insuffisance de reconnaissance ». En outre, le choix d'utiliser le thème en tant qu'unité d'enregistrement se justifie par le fait qu'il correspond à une règle de découpage à partir du sens et non de la forme – qui n'est par ailleurs pas figée, ce qui permet par suite d'effectuer une lecture interprétative.

L'intégration de blocs de données qualitatives et quantitatives. La catégorisation est « *une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis.* » (Bardin, 2007 : 150) Les catégories représentent des classes rassemblant une série d'éléments (ici, les unités d'enregistrement) dans une rubrique et sous un titre générique, compte tenu de leurs caractères communs. Parmi l'ensemble des critères de catégorisation possibles, nous avons retenu le critère sémantique (thème) et lexical (synonymes et sens proches). Après l'inventaire des éléments isolés par entretien, nous avons observé les thèmes dont les occurrences ont été les plus fréquentes – lesquels ont représenté les principales catégories retenues (les modalités de nos variables). En somme, la catégorisation réalisée au cours de la première étape de l'analyse a eu pour visée de « *fournir par condensation une représentation simplifiée des données brutes* » (Bardin, 2007 : 152), en vue d'effectuer, lors de l'analyse interprétative, des inférences finales les plus objectives possibles – c'est-à-dire sur la base du matériel lui-même.

- La réduction des données, qui constitue l'une des tâches centrales. En ce qui nous concerne, elle s'est opérée au moyen de la somme des unités d'enregistrement, au sein de chaque catégorie. En d'autres termes, la réduction des données s'est effectuée sur la base de la somme des occurrences de l'unité d'enregistrement au sein de la modalité à laquelle il est rattaché.

- La présentation graphique des données. Dans ce travail, les rares représentations graphiques, au nombre de quatre, s'effectuent sur la base des fréquences observées par modalité, et non compilées, donc par organisation.

- L'établissement et la vérification des conclusions. C'est l'objet de la lecture interprétative que nous développons ci-après.

Finalement, à cette étape de l'analyse, les données ont été traitées au travers d'une analyse de contenu - désignée comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications*

visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. » (Bardin, 2007 : 47)

Le second temps constitue une analyse de nature interprétative. Après avoir posé un premier regard naïf, nous avons souhaité aller au-delà des significations spontanées, et enrichir la première lecture (Bardin, 2007). En premier lieu, elle s'est effectuée à partir d'une mise en perspective des principaux résultats avec les éléments théoriques rapportés au cours de l'état de l'art, qui pouvaient éclairer les constats établis au cours de l'analyse stricte des données. Pour ce faire, il a d'abord fallu uniformiser le langage « local ». Raison pour laquelle, nous avons effectué un rangement des diverses modalités, mises en lumière au cours de la première étape de l'analyse, au sein des grilles de lecture que nous utilisons dans ce travail, à savoir : les axes RPS contenus dans le rapport du Collègue d'expertise pour le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et Bodier, 2011) ainsi que la taxinomie des ressources élaborées par Neveu (2007). Ensuite, notre mouvement, itératif, a oscillé entre les principaux résultats de l'analyse et les connaissances théoriques, pour tenter de dégager une explication de certaines tendances, ou entre ces tendances et les données recueillies en revenant auprès des *verbatim*, en vue de saisir les dynamiques mises en place par les agents.

2. Les précautions méthodologiques

Aux côtés des diverses précautions prises lors de l'analyse susmentionnées au fil des explications, nous précisons que nous avons, par ailleurs, souhaité nous « *faire méfiant* » à l'égard des *prénotions*, *lutter contre l'évidence du savoir subjectif*, *détruire l'« intuition » au profit du « construit »* (...) Cette attitude de « *vigilance critique* », d'autant plus utile pour le spécialiste des sciences humaines que celui-ci a toujours à l'égard de son objet d'analyse une impression de familiarité, exige le détour méthodologique et l'emploi de « *techniques de rupture* ». » (Bardin, 2007 : 31) La vigilance, nous l'avons adoptée en particulier au moment des entretiens semi-directifs, car nous avons, à chaque fois que la situation le nécessitait par l'imprécision (par exemple : « *je ne me sens pas bien* ») ou du discours ou d'une notion « fourre-tout » (par exemple : « *la communication* »), questionné l'interviewé via une relance par réitération.

En outre, après l'établissement des catégories, nous avons créé un questionnaire « fictif » sur la base des questionnements et des modalités de réponses – visible en annexe 2. Les

questions correspondent aux principaux questionnements de l'entretien, et les modalités de réponses possibles aux diverses catégories qui se sont dégagées lors de l'analyse de contenu thématique. Ensuite, à l'aide d'un outil informatique, en l'occurrence le logiciel LE SPHINX, nous avons enregistré l'ensemble des modalités de réponses, entretien par entretien, pour chaque organisation. Par ce procédé, nous avons voulu prendre de la distance, du recul autant que disposer d'une vue d'ensemble.

Pour finir, au sujet du mode de collecte, parce qu'un corpus de plusieurs entretiens effectués dans le cadre d'une étude, présente plus de valeur scientifique lorsque ces derniers sont menés dans des conditions similaires (Wolff, Burkhard & De la Garza, 2005), nous les avons formalisés de la manière suivante :

- En amont de l'entretien, nous avons établi un premier contact par mail sur la base d'un modèle général dont le but était double. D'abord, brièvement exposer aux agents sollicités le contexte de l'étude pour leur permettre de se positionner. Ensuite, éviter que la personne se sente en quelque sorte *pris au piège* et obligé de répondre par la positive, ou embarrassée le cas contraire, à cette demande de rencontre, raison pour laquelle ils ont tous disposé d'un laps de temps d'au moins 48h avant d'être contactés par téléphone.
- Ensuite, à l'exception d'un agent rattaché à l'organisation B – car, son activité établie sur de longs mois ne permettait pas une rencontre au sein de sa structure -, tous ces entretiens ont été menés dans les locaux de leur lieu de travail. Sur place, l'entretien débute par la présentation du formulaire d'information et de consentement sur lequel nous nous sommes appuyés pour présenter, de manière globale, la visée du projet. Enfin, le démarrage de l'entretien s'est effectué après leur accord, au regard de toutes ces informations.

CHAPITRE 4
ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES

PROPOS INTRODUCTIFS AU CHAPITRE 4

Comme susmentionné au cours de la section méthodologie, l'enquête a été menée auprès de trois structures déconcentrées de l'Etat. Pour les mêmes raisons de confidentialité que nous avons susmentionnées, nous les désignons ci-après par les lettres A, B et C. Le premier établissement où nous avons mené notre première enquête est l'organisation A, le deuxième est l'organisation B et le troisième, l'organisation C.

Pour chaque organisation, nous mettons en lumière les principaux thèmes, au moyen d'une analyse de contenu thématique des données, qui se rattachent aux trois variables étudiées :

- 1. les facteurs de risque psychosocial**, en référençant les contraintes situationnelles tels la surcharge de travail, hypersollicitation, travail dans l'urgence ; organisationnelles tels l'insuffisance de communication interne, le circuit décisionnel long, les changements..., ainsi que tous autres paramètres qui se présentent comme un potentiel risque au travail du fait de leur pendant négatif (conflits au sein de l'équipe, insuffisance de soutien ou de reconnaissance hiérarchique...);
- 2. les ressources disponibles**, qui réunissent de nombreux paramètres possibles : les sources de satisfaction professionnelle (les ressources valorisées), ainsi que, dans la même logique que celle des facteurs à risque psychosociaux, l'ensemble des éléments qui, par leur pendant positif, œuvrent telles des ressources régulatrices tels des relations de qualité avec les collègues, le soutien ou la reconnaissance ;
- 3. enfin, la subjectivité**, examinées à partir d'une analyse des valeurs et exigences professionnelles des agents.

Au terme de cette analyse, qui permet de dresser un état des lieux de la situation pour chaque structure de travail, faisant par conséquent l'objet de trois sections, nous procédons, au cours de la section 4, à une synthèse des résultats pour chacune d'elles - qui débouche sur une analyse inter-organisationnelle.

Enfin, dans la section 5, nous faisons une analyse interprétative des principaux résultats à l'aune de l'apport théorique ainsi que d'une relecture de l'ensemble des entretiens menés en vue de saisir les diverses dynamiques des acteurs/sujets rencontrés et nous permettrons de répondre à notre problématique.

SECTION 1

DONNEES DE L'ORGANISATION A

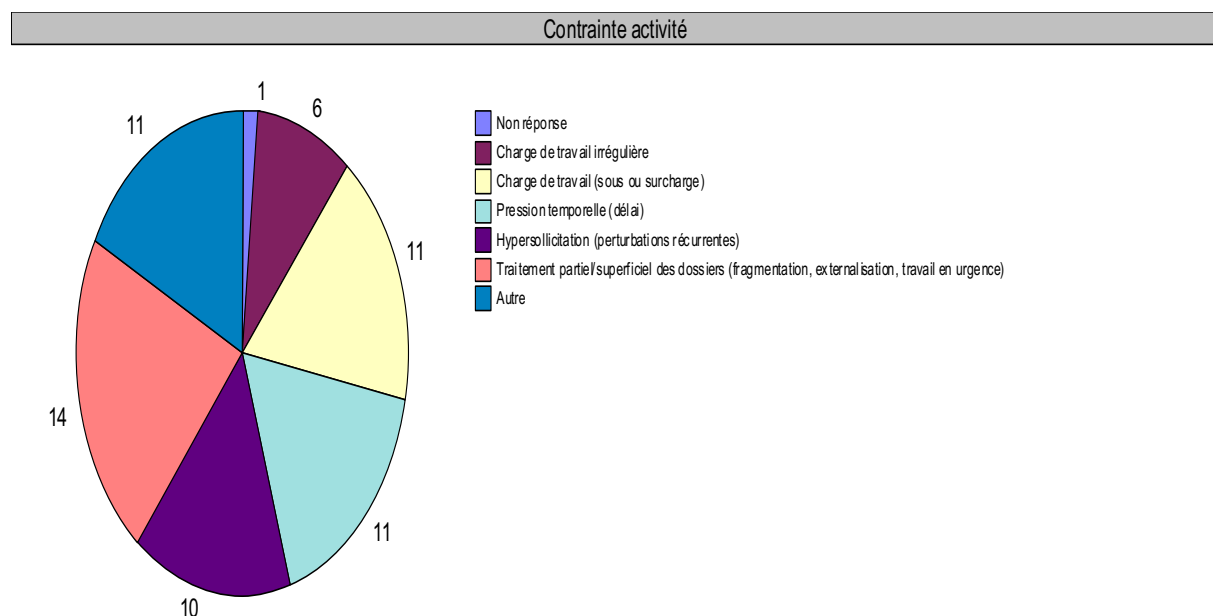
Les facteurs à risque psychosocial

1. Les contraintes au travail

Les contraintes situationnelles, liées à la nature de l'activité, sont multiples. Elles peuvent être reliées à une forte exigence quantitative (charge de travail, impératif de rendement, pression temporelle...) ou qualitative (précision, qualité, vigilance...) et/ou relatives à la tâche (monotonie, parcellisation...). Cependant, nous avons laissé aux interviewés de s'exprimer librement. De l'analyse des entretiens, il ressort cinq sources principales de tension, impactant l'activité des agents :

- Le traitement considéré comme partiel et/ou superficiel des dossiers (46.7%)
- La charge de travail (36.7%)
- La pression temporelle (36.7%)
- L'hyper sollicitation (33.3%)
- La charge de travail irrégulière dans l'année (20%)

Graphique n° 3 : Proportion des contraintes liées à la nature de l'activité



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (6 au maximum).

La source de tension la plus observée est liée au **traitement partiel/superficiel des dossiers**. Elle concerne différentes situations de travail. Parmi celles-ci, figurent l'externalisation d'une partie de la tâche sur un autre site, la fragmentation des tâches et le travail à effectuer dans l'urgence. La 1^{ère} situation, *l'externalisation d'une partie de la tâche*, constitue une difficulté puisque l'agent ne dispose plus à son niveau que d'une partie des informations nécessaires au traitement d'une requête ; la 2^{ème}, *la fragmentation des tâches*, a pour effets d'une part, de contraindre les agents à un traitement partiel des dossiers et d'autre part, à rendre leur activité plus monotone par sa répétitivité. La dernière situation, *le travail à effectuer dans l'urgence*, est une conséquence de **la pression temporelle** et renvoie à des situations où le traitement du dossier reste en « *surface* », par manque de temps. Enfin, conjointement à cet impératif de délai, la **charge de travail** peut elle aussi être à l'origine de ce sentiment de « *bâcler le travail* ».

Observe t-on des différences entre les différentes entités internes ?

La répartition des contraintes par unités de travail a fait apparaître quelques particularités. Il en existe donc. Si elles ont pu être utiles aux organisations au sein desquelles une enquête a été menée, elles apparaissent, en revanche, difficilement exploitables à une plus large échelle dans le cadre d'une recherche – du fait de leurs faibles occurrences.

Ce qu'il importe de relever, néanmoins, c'est que la 1^{ère} des contraintes « le traitement partiel/superficiel des dossiers » concerne huit des dix services de l'organisation A.

Les contraintes liées à l'organisation se situent sur trois niveaux :

- Le manque communication institutionnelle (40%)
- Le trop peu de marge de manœuvre (16.6%)
- Les horaires de travail (16.6%)

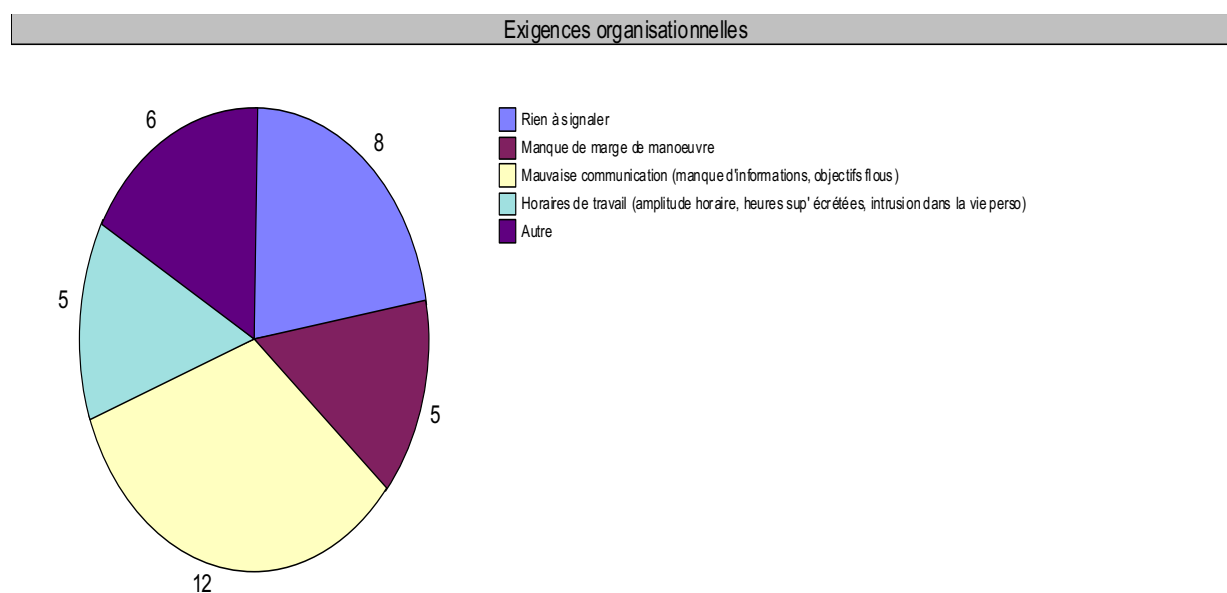
L'élément prédominant concerne le **manque de communication institutionnelle** en interne (40%), qui se traduit par une insuffisance d'informations officielles sur les perspectives d'avenir par exemple. Cette contrainte conduit les agents à percevoir avec une certaine opacité les objectifs de leur institution. Etant donné que la communication interne permet, d'une part, la diffusion d'informations sur la vie, l'évolution et les objectifs d'une organisation, et, d'autre part, la valorisation de la culture d'entreprise, dès lors qu'elle est trop limitée ou peu claire, elle concourt, comme nous le verrons au moment du thème sur le changement, à générer des

incertitudes et des préoccupations inconfortables. Ces dernières ont été exprimées lors des entretiens comme suit : « *Où va-t-on ?* », « *Quelles perspectives sur l'avenir de la structure et de notre travail ?* ».

Dans une moindre et même mesure (16.6%) ont été explicitées la **trop faible latitude décisionnelle** ainsi que **l'insatisfaction quant au volume horaire de travail**. Ce dernier est jugé, par certains, de trop grande amplitude empiétant sur leur vie personnelle et, vécu, par d'autres, comme une injustice en raison, par exemple, de l'écrtage des heures supplémentaires¹²⁵.

Rapportons, enfin, que **27% des agents** interviewés **n'ont rien signalé** de problématique pour cette catégorie de risque.

Graphique n°4 : Proportion des contraintes de nature organisationnelle



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

Observe t-on des différences par entité de travail ?

La seule information pertinente qui se dégage concerne le manque de communication institutionnelle, citée pour 6 des 10 unités de travail.

¹²⁵ En effet, dans la structure auditée, dès lors que les agents ne récupèrent pas les heures supplémentaires dans un certain laps de temps, elles sont écrtées. En outre, ils ne peuvent pas cumuler plus de douze d'heures supplémentaires mensuelles, les suivantes ne sont pas comptabilisées.

2. Les changements, et leurs effets

Les changements rencontrés en situation de travail ont été majoritairement impulsés par les différentes réformes (67%) menées ces dernières années.

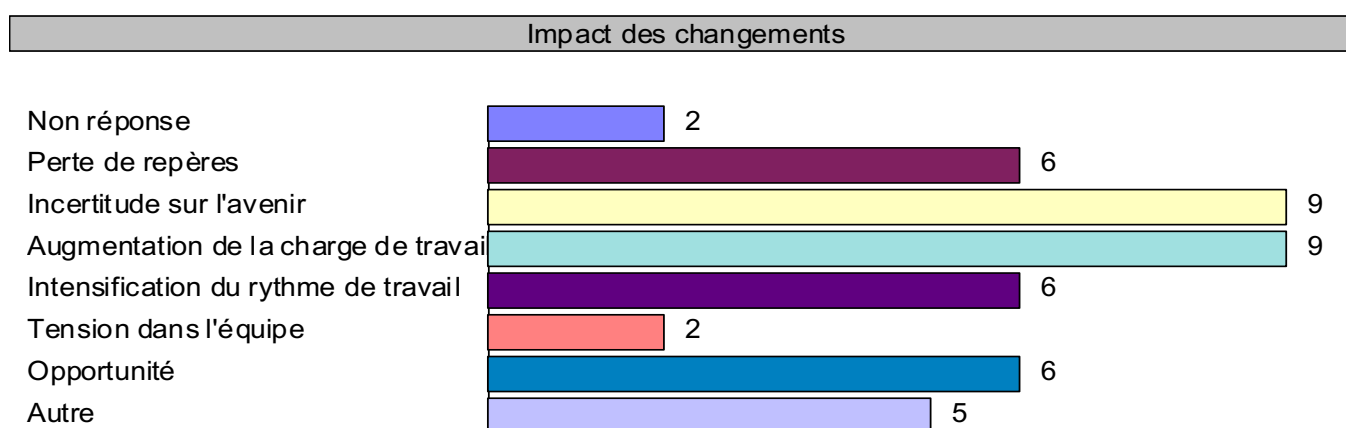
Tableau n°8 : Nature des changements conduits au sein de l'organisation A

TYPE DE CHANGEMENT	NB. CIT.	% SUR TOTAL	FREQ. (AGENTS)
REFORMES DE L'ETAT (RGPP, LOLF...)	16	47.1%	53,3%
REORGANISATIONS (SERVICE ET/OU TACHE)	4	11.7%	13,3%
CHANGEMENT DE SERVICE (OU DE MINISTERE)	5	14.7%	16,7%
AUTRE	7	20.6%	23,3%
RIEN A SIGNALER	2	5.9%	6,7%
TOTAL OBS.	34	100%	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).

Au sujet des changements, il apparaît que les situations de travail ont été impactées avec la réorganisation des services ainsi que l'évolution des missions. Comme on peut l'observer ci-dessous, l'impact de ces changements a revêtu plusieurs formes :

Graphique n° 5 : Proportion des répercussions des changements/nature



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

Les effets délétères des changements se situent donc à plusieurs niveaux :

- ➔ L'organisation (incertitude sur l'avenir et perte de repères) : 15 agents
- ➔ L'activité de travail (augmentation de sa charge et intensification du rythme) : 15 agents
- ➔ Le collectif (perte de collègues et tension dans l'équipe) : 2 agents

Le vécu de ces changements est plutôt rapporté négativement : 32 réponses sur 43 expriment des répercussions avec des termes à connotations négatives contre 6 qui verbalisent le changement comme une opportunité.

3. Les rapports sociaux avec le management

Au cours des entretiens, différents thèmes liés à en lien avec la relation managériale ont été naturellement abordés par les agents : la qualité de la communication entretenue avec l'encadrement direct, le type de soutien offert ainsi que les formes de reconnaissance au travail.

Dans cette partie de la synthèse qui s'intéresse aux facteurs de risque, certains aspects des deux derniers points seulement seront présentés, puisque la qualité de la communication avec le manager de proximité est globalement exposée de manière positive (cf. à la suite de l'analyse).

- **L'absence de soutien hiérarchique**

Type de soutien	Nb. cit.	% sur total	Fréq. (agents)
Pas de soutien	7	15.5%	23,3%
Soutien relationnel	17	37.8%	56,7%
Soutien technique	21	46.7%	70,0%
TOTAL OBS.	45	100%	-

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).

Près d'un agent sur quatre interviewés estime ne pas bénéficier de soutien de la part de sa hiérarchie directe.

- **Insuffisance de la reconnaissance institutionnelle**

L'élément le plus fréquemment cité est le **décalage entre l'effort consenti pour atteindre les objectifs fixés et la reconnaissance institutionnelle** vis-à-vis de cet investissement. Ainsi, 43% des agents rencontrés expriment des frustrations et/ou des sentiments d'injustice lorsqu'ils évoquent l'aspect de leur avancement de carrière

Tableau n°9 : Les formes de la reconnaissance exprimées au sein de l'organisation

<i>Verbatim</i>	Nb. cit.	% sur total	Fréq.
Régulière, quand travail bien fait par ex.	10	24%	33,3%
Prime annuelle	4	9.5%	13,3%
Au moment de l'entretien d'évaluation	5	12%	16,7%
Appui carrière	4	9.5%	13,3%
Peu ou pas de reconnaissance	6	14%	20,0%
Décalage entre effort consenti et reconnaissance (frustration, sentiment d'injustice)	13	31%	43,3%
TOTAL DES OBSERVATIONS	42	100%	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).

La valeur colorée correspond ici à la citation la plus fréquente.

Au demeurant, les nouvelles règles du management public et l'accent mis sur l'avancement ou l'attribution d'une prime au mérite¹²⁶ ont généré des attentes qui ne semblent pas toujours avoir procuré l'effet escompté pour les agents. Ils sont près de 10% à l'avoir évoqué comme une source de reconnaissance satisfaisante. Cependant, pour certains agents, les critères d'attribution de la prime au mérite sont peu clairs, et ont fait l'objet d'une interrogation telle : « *Sur quelle base s'effectue le calcul d'attribution ? J'en sais rien.* »

¹²⁶ Plus précisément, il s'agit de la PFR ou Prime de Fonctions et de Résultats qui correspond à une forme de rémunération individuelle au mérite et fût créée en 2008. Elle a été remplacée par l'IFSE ou Indemnité de Fonctions, des Sujétions et d'Expertise, versée mensuellement. Elle correspond à l'une des deux composantes du nouveau régime indemnitaire, le Rifseep, applicable à une large partie des fonctionnaires de l'Etat et de la Territoriale. La seconde composante étant le CIA ou Complément Indemnitaire Annuel.

Enfin, les propos exprimés mettent également en lumière que la progression de carrière au sein de l'organisation A est une attente prégnante qui permet, au-delà de la reconnaissance institutionnelle de l'investissement dans le travail, de satisfaire le besoin de développement des agents.

Les ressources disponibles

1. Vue d'ensemble des ressources valorisées

Les facteurs susceptibles d'impacter négativement la santé psychologique des agents ont été objectivés dans la section précédente. Conjointement à ceux-ci, comme c'est le cas dans la plupart des organisations, il existe des facteurs source de plaisir, potentiellement vecteur d'épanouissement, qui permettent, pour le moins, aux collaborateurs de « tenir le coup », en modulant les effets de situations tendues. De quelle nature sont-ils au sein de l'organisation A ?

Tableau n°10 : Les sources de satisfaction au sein de l'organisation A

<i>Leviers positifs ad hoc</i>	<i>Nb. Cités</i>	<i>freq.</i>
<i>Relation avec les pairs</i>	19	63,3 %
<i>Relation avec la hiérarchie directe</i>	16	53,3 %
<i>Indépendance dans le travail (autonomie, pas de pression hiérarchique)</i>	13	43,3 %
<i>Intérêt pour la tâche (richesse du contenu ou du milieu.)</i>	7	23,3 %
<i>Variété des tâches</i>	6	20 %
<i>Sentiment d'utilité/satisfaction du service rendu</i>	8	26,7 %
<i>Possibilité d'apprendre, de développement de soi</i>	7	23,3 %
<i>Contact avec le public</i>	6	20 %
<i>Flexibilité horaire</i>	3	10 %
<i>Total</i>	85	

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

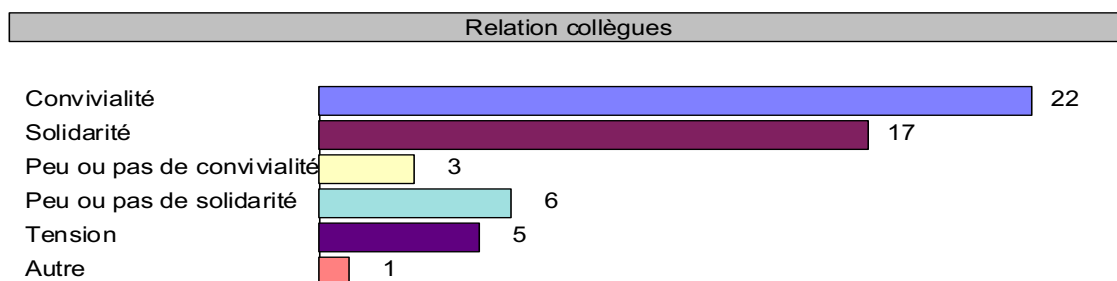
Le facteur de plaisir prépondérant concerne l'ensemble des relations interpersonnelles, entretenues avec le public pour les agents en contact (usagers, élus), les pairs (collègues intra ou inter-service) et/ou l'encadrement. La dimension relationnelle représente donc une source de satisfaction effective. **Les rapports sociaux semblent plutôt satisfaisants comparativement aux possibilités de flexibilité horaire ou aux possibilités de développement de Soi.** Nous allons en conséquence affiner l'analyse de ces premiers résultats.

2. Des rapports sociaux de qualité

- **Les relations avec les collègues :**

Sur les 30 agents rencontrés, 1/3 d'entre eux n'entretiennent pas de relation avec le public. Sur les 2/3 de l'échantillon en contact avec les usagers, 65% des agents qualifient cette relation en des termes plutôt positifs comparativement aux 20% des interviewés, qui l'expriment en des termes négatifs.

D'une façon générale, les relations qui apportent le plus de satisfaction sont celles entretenues avec les membres de l'équipe (pour 73% des agents). Quelles sont ses caractéristiques ?



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Au cours des entretiens, plus des 2/3 des agents interviewés évoquent une relation de type convivial : « *amicale* », « *sympathique* », et plus de la moitié d'entre eux décrivent cette relation basée sur la solidarité : « *d'entraide* », « *coup de main régulier* », « *faut se serrer les coudes* ». Ce levier représente une source de soutien transversale. Dans les propos rapportés, **il apparaît une légère dégradation dans les équipes de travail**, en partie due à la charge de travail.

- **La relation hiérarchique :**

Un peu moins des 2/3 des agents témoignent d'une relation avec leurs managers directs plutôt favorable. La qualité de cette relation a été appréciée via deux dimensions que sont la nature de la communication ainsi que la (les) forme(s) du soutien managérial.

Tableau n°11 : Qualité de la communication managériale

	<i>Nb. cit.</i>	<i>% sur total</i>	<i>Fréq.</i>
<i>Disponible (physiquement, dans le temps...)</i>	16	24%	53,3%
<i>A l'écoute (ouverture à l'autre, franchise...)</i>	12	9.5%	40,0%
<i>Constructive et/ou de confiance</i>	8	12%	26,7%
<i>Stricte nécessaire professionnel</i>	1	9.5%	3,3%
<i>Inexistante</i>	6	14%	20,0%
<i>Difficile (autoritaire, manque de respect et/ou d'écoute, impulsivité...)</i>	2	31%	6,7%
TOTAL DES OBSERVATIONS	42	100%	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Les possibilités de réponses étant multiples, quelques agents ont souligné la disponibilité de l'encadrement et la capacité d'écoute en cas de besoin. Néanmoins, certains n'ont rapporté que l'une ou l'autre. En conséquence, les chiffres ici peuvent sembler, en apparence, bas et pourtant l'impression générale qui se dégage des entretiens est que la qualité de la communication avec le supérieur hiérarchique direct est perçue plutôt positivement pour la majorité des agents. Proportion analogue à l'expression d'un soutien de type technique.

Tableau n°12 : Nature du soutien managérial

<i>Type de soutien</i>	<i>Nb. Cit.</i>	<i>% sur total DES ITEMS</i>	<i>Fréq. / AGENT</i>
<i>Relationnel</i>	17	37.8%	56,7%
<i>Technique</i>	21	46.7%	70,0%
<i>Pas de soutien</i>	7	15.5%	23,3%
<i>Total obs.</i>	45	100%	-

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).

Majoritairement, les agents expriment, ici, leur satisfaction quant aux capacités d'appui technique de l'encadrement de proximité (70% des agents). Qui plus est, quand il est présent, il est perçu comme étant un support de qualité

3. Autres leviers de satisfaction

Ensuite, l'analyse thématique du verbatim des trente entretiens montre que **deux autres leviers de satisfaction** coexistent :

- L'**indépendance dans le travail** pour un peu plus de 43% des agents,
- La **nature de la tâche** - considérée riche (23%) et variée (20%).

Ainsi, les agents portent un intérêt manifeste aux différentes activités de l'institution. En outre, il ressort des entretiens que la majorité des collaborateurs rencontrés connaissent les tâches inhérentes à leur poste de travail et ne vivent donc pas d'ambiguïtés quant à leur rôle dans l'institution. En d'autres termes, les agents savent plutôt clairement ce qu'ils ont à faire, et cela peut expliquer leur désir d'autonomie, lequel est satisfait pour près d'un agent sur deux.

Les valeurs professionnelles des agents

Dans le cadre de ces entretiens, on peut observer que, d'une façon générale, le travail des agents est porteur de valeurs et de principes qui ont pour toile de fond la notion du service public. Pour 53,3% des agents interviewés, des propos de type : « *je privilégie l'intérêt général par rapport à ma satisfaction personnelle* », « *l'important, c'est d'être utile aux usagers* », « *on représente le service public, on est là pour ça* », etc. montrent la **prévalence de valeurs liées à l'intérêt général et à la notion du service rendu à l'utilisateur** (16 agents sur 30).

Observons que la dimension « ***traiter en profondeur un dossier*** » est rapportée par 30% des agents, qui est synonyme de « *précision* », de « *traitement de fond* ». En d'autres termes, il s'agit d'un travail « *rigoureux* », « *structuré* » et « *synthétique* ». La question des délais est conjointement soulevée autant que la charge de travail, comme susmentionné, ce qui donne le sentiment aux agents de travailler « *à l'avenant* », de « *sauter du coq à l'âne* » et de « *survoler les dossiers* ».

Dans une même mesure (30% des agents), la dimension « ***apporter une valeur ajoutée*** » s'exprime à travers une volonté d'apporter un plus dans leur travail : « *répondre vite aux requêtes des usagers* », « *être force de propositions* », « *être au top dans ce que j'entreprends* », « *faire le maxi* ». On constate donc que les agents ont le souci de fournir un travail de qualité au quotidien qui s'exprime de prime abord à travers la satisfaction des attentes des usagers mais pas exclusivement. En effet, on observe également qu'ils ont un besoin de laisser une empreinte de leur investissement, à travers leur volonté d'apporter une valeur ajoutée. L'objectif n'est pas de dépasser l'Autre mais de se dépasser Soi dans ce qui est entrepris.

D'après eux, pour permettre de réaliser un travail qui leur correspond, il faut principalement, pour 43% des agents, « *disposer de compétences* » (via la *formation* et l'*expérience*) et, pour 23 % d'entre eux, « *avoir la possibilité de prendre le temps pour effectuer le travail* ».

La question de la nature de leur travail est très présente. Pour la majorité d'entre eux, **la richesse et la variété des tâches** sont sources de satisfaction ainsi que la possibilité

d'appréhender le résultat de leurs efforts via celle de **voir l'aboutissement du travail** entrepris (« *finalisation positive d'un dossier* », « *satisfaction d'un usager* »...). Il faut également souligner que pour près d'un quart d'entre eux, la possibilité d'apprendre et le développement de Soi est une valeur importante. Il a été rapporté par exemple que les mutations transversales (interservices) permettent de pallier partiellement le sentiment de frustration généré par l'impossibilité d'évoluer hiérarchiquement. Ainsi, dans un contexte rapporté comme exigeant, la diversité des missions de l'institution et l'intérêt porté à celles-ci par les agents (utilité sociale) semblent être des facteurs qui concourt à donner du sens aux efforts et à l'action.

SECTION 2

DONNEES DE L'ORGANISATION B

Les facteurs à risque psychosocial

1. Les contraintes au travail

Nous allons procéder de la même manière, ici ainsi que pour l'analyse de l'organisation C, et présenter l'analyse des résultats sur un même format, pour la rendre plus aisément lisible. Ainsi, nous présentons dans un premier temps les facteurs psychosociaux, puis dans un second temps les ressources au travail, et enfin la subjectivité à partir de l'objectivation des valeurs professionnelles.

Tableau n°13 : Vue d'ensemble des contraintes liées à la nature du travail

Les exigences situationnelles	Nb. cit.	Fréq.
Charge de travail importante	20	61%
Rythme de travail soutenu (<i>travail en urgence, intense...</i>)	17	51%
Pression temporelle (<i>délais</i>)	15	45%
Hyper-sollicitation (<i>interruption fréquente de l'activité</i>)	7	21%
Imprévisibilité des missions (<i>travail à l'avenant, rajout en cours d'année...</i>)	6	18%
Comportement/exigence des interlocuteurs	5	15%
Exigence de forme (" <i>sous-mission</i> ", <i>mise en page...</i>)	4	12%
Non réponse	4	12%
Autres	10	30%
TOTAL OBS.	88	

De l'analyse des entretiens, il ressort trois **sources de tension majeures**, appartenant au domaine des **exigences quantitatives** :

- La **charge importante de travail** (61% des agents)
- Le **rythme de travail soutenu** (51%)
- La **pression temporelle** (45%)

Le facteur le plus fréquemment cité relève de la **charge importante de travail** : « *la surcharge de travail, [...] c'est inéluctable avec la suppression des effectifs* », « *le plus contraignant ? C'est la masse de travail !* », « *j'suis bien occupé(e), j'ai vraiment atteint la limite, là* ».

L'augmentation de la charge de travail semble être un élément commun aux agents de la fonction publique, en raison de la baisse des effectifs et des nouvelles exigences de productivité¹²⁷. Lorsqu'elle est associée à une **pression temporelle forte**, comme c'est le cas, cela conduit inexorablement à la 2^{ème} contrainte – **un rythme de travail soutenu**. L'accumulation de ces exigences quantitatives entraîne un effet supplémentaire : avoir le sentiment de « *survoler l'analyse des dossiers* », de rester en « *surface* » ou de « *bâcler le travail* » par manque de temps, qui peut être incompatible - facteur aggravant - avec les exigences des agents vis-à-vis de leur travail.

Observe t-on des particularités par service ?

Le vécu des 33 agents rencontrés montre que la « **charge importante de travail** » est une **contrainte commune** à l'ensemble des services de la structure B. La répartition des exigences par service fait apparaître, toutefois, quelques spécificités, que nous ne mentionnons ici pour les mêmes motifs que ceux donnés pour l'organisation A.

Observe t-on des différences par catégorie ?

La répartition des contraintes par catégorie met en lumière certaines particularités. La charge importante de travail relève davantage des personnels des macro-grades C, B et de l'encadrement alors que la pression temporelle est plus spécifique aux personnels de catégorie A. Il est à noter que ces derniers présentent par ailleurs des exigences liées à la nature du travail plus disparates (imprévisibilité des missions, exigences de forme...).

Les facteurs organisationnels

Les contraintes rencontrées dans le travail se situent à deux niveaux. On a explicité les premières ci-dessus. Les secondes c'est-à-dire les exigences liées aux conditions d'exercice du travail sont, quant à elles, variées et protéiformes.

¹²⁷ Chanlat, J.-F., « Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics », 2013, p.57.

Tableau n° 14 : Vue d'ensemble des exigences liées à l'organisation du travail :

	Nb. cit.	Fréq.
"Millefeuille" de la voie hiérarchique (signature, tension entre « chefs »...)	10	30%
Juxtaposition de services (maintien des fonctionnements anciens...)	9	27%
Exigence horaire (empiètement sur vie privée, temps partiel fictif, amplitude...)	9	27%
Procédure interne lourde (informatique, démarche qualité...)	5	15%
Incertitude sur avenir/mission	5	15%
Absence de travail collectif	4	12%
Vacance de poste du hiérarchique de proximité	4	12%
Missions contradictoires au sein de l'organisation	3	9%
Tutorat des nouveaux collègues	2	6%
Non réponse	3	9%
Autre	11	33%
TOTAL OBS.	65	

Les principales contraintes liées aux **conditions d'exercice** de l'activité relèvent de :

- « Mille-feuille » hiérarchique (30% des agents interviewés)
- Juxtaposition de services (27%)
- Exigence horaire (27%)

Le facteur prédominant se rapporte à la **multitude de la voie hiérarchique**, pour près d'un agent sur 3. Désigné comme un « millefeuille », celui-ci produit des effets en chaîne. D'une part, il ajoute des acteurs dans le circuit de validation des dossiers et conséquemment leurs exigences de forme. D'autre part, il aggrave le facteur de la pression temporelle, via des délais « *surajoutés* », raccourcissant de ce fait le temps alloué à l'analyse du dossier et renforçant l'effet de travailler intensément ou dans l'urgence.

Dans une moindre et même mesure, deux autres contraintes organisationnelles ont été mises en exergue :

La « **juxtaposition de services** », rapportée par près d'1/3 des agents interrogés, soulignant un fonctionnement dans les différents services de l'organisation B identique à celui relatif aux directions d'origines.

Dans un contexte où la transversalité dans la réalisation des missions est une nécessité affichée, qui s'inscrit dans les choix organisationnels de la structure B, on observe que la fusion des anciennes directions n'est pas pleinement aboutie. En outre, l'analyse des données montre que l'identité « métier » est forte et prégnante au sein de chaque service, et cela accouplée, en toile de fond, à quelques incompréhensions réciproques sur l'enjeu des missions respectives. L'ensemble de ces facteurs concourt au traitement segmenté des missions et au repli des services sur eux-mêmes, sans possibilités de coordination et de collaboration transversales.

Enfin, **les exigences horaires**, illustrées par diverses situations de travail. Parmi celles-ci figurent l'empiètement sur la vie personnelle des agents - du fait de son amplitude ou de son volume ; le temps partiel fictif - la charge de travail initiale se répartissant sur 4j. au lieu de 5 ; et enfin, la rigidité du dispositif télétravail. Seuls deux des neuf agents concernés par cette contrainte l'incriminent aux nécessités inhérentes à leur poste de travail, les autres l'associant à une charge importante de travail.

2. Les changements, et leurs effets

D'une manière générale, nous avons vu que la fonction publique connaît plusieurs changements, en partie dus aux réformes successives et la mise en œuvre de nouvelles réorganisations.

Tableau n° 15 : Nature des changements au sein de l'organisation B

Nature des changements	Nb. cit.	Fréq.
Création de l'entité B	8	24,2%
Evolution des compétences (avancement, nouvelle habilitation,...)	6	18,2%
Encadrement (arrivée, changement)	5	15,2%
Changement de poste/service	3	9,1%
Réorganisation de service	2	6,1%
Autre	8	24,2%
Non réponse	4	12,1%
TOTAL OBS.	33	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Les vécus positifs versus négatifs ont été qualifiés dans des proportions similaires, à savoir douze agents rapportent un vécu plutôt négatif (36.4%) contre onze (33.3%) pour un vécu plutôt positif. Un peu plus de 18 % des agents interviewés expriment le fait d'avoir été peu affectés par les changements rencontrés. Les agents ne vivent donc pas négativement l'ensemble des changements. En effet, la notion de choix conditionne, au moins partiellement, le vécu, jugé en des termes à connotation plus positive dès lors que le changement relève de la volonté de l'agent. Par exemple, le choix relevant d'un changement de service ou de l'évolution de carrière est vécu plus positivement que la réorganisation d'un service *in situ*, opérée sans la pleine participation des agents concernés. Cette dernière s'apparente à une situation subie, en sus de l'effet déstabilisateur.

Par ailleurs, il importe de préciser que des attentes ont été exprimées avec la création de la structure B. Les résultats de la fusion, plus particulièrement sur le volet de la transversalité, n'ayant pas eu l'effet affiché et escompté, il réside une certaine déception autour de la qualité des missions portées par l'institution.

3. Les rapports sociaux au sein de l'organisation

Nous allons successivement aborder les différentes sphères avec lesquelles les agents interviewés sont conduits à collaborer, à savoir ici les collègues des autres services – les relations interservices.

- **Les relations inter-services**

Tableau n° 16 : Qualité des relations entre les services

	Nb. cit.	Fréq.
Plutôt négative	13	39,4%
Peu/pas de relation	10	30,3%
Plutôt positive	10	30,3%
TOTAL OBS.	33	100%

Pour 2/3 des agents interviewés, les relations entretenues avec les agents des autres services sont soit inexistantes (1/3), soit perçues de manière plutôt négative (1/3) : « *c'est le mariage de la carpe et du lapin* », « *pour les autres, ce qu'on fait, c'est pas du vrai boulot* », « *y a une relation de méfiance qui s'est installée* ». C'est un constat qui accentue l'idée de l'**absence d'un collectif de travail, et de facto d'un travail collectif et coopératif**, empreint de transversalité.

On observe que cette insuffisance de travail collaboratif se matérialise différemment selon les macro-grades. Par exemple, une partie de l'Les rapports encadrement déplore le fait de travailler « *chacun dans son coin* », qu'il n'y ait pas « *d'émulation par le haut* » ou « *de synergie [parce que] c'est ce qu'on fait qui en pâtit !* ». Autrement dit, en l'absence d'un « *sommet* » - unifié et unificateur - exerçant de façon collaborative, la probabilité d'observer ce mode de travail à la « *base* » est minime. Les rapports entre agents interservices présentent des difficultés d'articulations et/ou de communications, et sont qualifiés par une partie des agents interviewés en des termes d'hermétisme ou de méfiance.

Enfin, il importe de signaler que certains agents ont évoqué que le comité de direction est « *trop peu présent en interne* », « *trop distancié des agents* », voire « *invisible* ».

En somme, même si la logique de la transversalité s'inscrit dans les choix institutionnels des créations de cette nouvelle structure, fruit de la fusion de différentes directions régionales, cela ne semble pas avoir suffi pour éviter une juxtaposition et « *l'affrontement de rationalités locales* » (Bartoli, 2011 : 288).

▪ **Les rapports sociaux avec le management**

Tableau n° 17 : La communication avec l'encadrement de proximité

Aspect de la communication managériale	Nb. cit.	Fréq.
Disponible & accessible (physiquement, dans le temps...)	15	45,5%
Constructive/de confiance (à l'écoute, prise en compte des propositions de l'agent...)	15	45,5%
Difficile (inexistante, autoritaire, manque de respect...)	7	21,2%
Strict nécessaire professionnel	2	6,1%
Non réponse	1	3,0%
TOTAL OBS.	40	

} 24/33

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Nous observons qu'1/5 des agents interviewés font état d'une relation difficile avec leur encadrant, en évoquant un style de management autoritaire, parfois même irrespectueux. Les incivilités verbales font parties des facteurs de risques psychosociaux, et peuvent être vécues comme une forme de violence à l'égard de soi. Par ailleurs, un style de management autoritaire trop marqué laisse l'impression que les directives viennent seulement du « haut ». Finalement, l'élément à retenir ici est qu'une posture managériale inadaptée est potentiellement source d'inconfort, et présente le risque d'impacter la santé psychologique des agents dans le temps. Ce risque concerne plus de 20% des agents de la population de l'organisation B.

Qualité de la reconnaissance

Tableau n° 18 : Nature de la reconnaissance au sein de l'organisation B

Forme de la reconnaissance au travail	Nb. cit.	Fréq.
Reconnaissance régulière du n+1	17	51,5%
Reconnaissance institutionnelle	12	36,4%
Reconnaissance autre (collègues, entreprises, poste...)	12	36,4%
Peu/pas de reconnaissance du n+1 ou de l'institution	8	24,2%
Décalage entre effort consenti et reconnaissance	8	24,2%
Non réponse	1	3%
TOTAL OBS.	58	

} 20/33

} 12/33

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Plus de 60% des agents rencontrés estiment bénéficier d'une reconnaissance pour le travail accompli. Celle-ci revêt différentes formes : verbale « *il/elle me remercie souvent pour le travail que je fais* », attitudinale « *il/elle passe tous les matins pour nous saluer* », « *je sens bien qu'il/elle me considère* » et/ou institutionnelle via des leviers classiques « *il/elle m'a proposé à l'avancement* ». A l'opposé du continuum, **24% des agents rapportent une inexistence - ou une insuffisance - de considération** à leur égard.

De manière similaire, le **décalage entre les efforts consentis pour atteindre les objectifs fixés et la reconnaissance institutionnelle** vis-à-vis de cet investissement a été cité par près d'1/4 des agents.

Tableau n° 19 : Nature du soutien proposé par l'encadrement de proximité

Type de soutien managérial	Nb. cit.	Fréq.	
Relationnel	11	33,3%	} 22/33
Technique	13	39,4%	
Peu/pas de soutien (<i>manque de technicité, non prise en compte des difficultés...</i>)	9	27,3%	
Non réponse	2	6,1%	
TOTAL OBS.	35		

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maxi)

Plus d'un quart d'interviewés estiment ne pas bénéficier - ou insuffisamment - de soutien de la part de sa hiérarchie directe.

Précisons, enfin, que l'analyse des entretiens met en lumière des postures managériales disparates... Certains encadrants sont accessibles mais n'offriraient pas ou peu de soutien effectif : « *il m'écoute toujours mais ça suit jamais* ». D'autres sembleraient hermétiques au dialogue mais compétents techniquement, offrant un support efficace en cas de difficulté(s) : « *il n'est pas facile [...] mais si j'ai besoin, je peux compter sur lui !* ». D'autres, enfin, semblent stimulants et porteurs d'élan : « *on est dans une relation de co-construction, c'est plus que plaisant* ». Il existe par conséquent quelques différences interindividuelles dans les postures managériales.

Les ressources disponibles

1. Les sources de satisfaction

Les sources de satisfaction les plus fréquemment exposées relèvent de :

- ▶ **Intérêt pour l'activité** – richesse et variété de contenu (25 agents sur 33)
- ▶ **Possibilité d'apprentissage et de développement** (16/33)
- ▶ **Sentiment d'utilité publique** (16/33)

Tableau n°20 : vue d'ensemble des sources de satisfaction

	Fréq.
<i>Intérêt pour l'activité (variété des missions, sites, interlocuteurs)</i>	75,7%
<i>Possibilité d'apprentissage & de développement de Soi</i>	48,5%
<i>Sentiment d'utilité publique</i>	48,5%
<i>Indépendance dans le travail (autonomie, pas de pression hiérarchique...)</i>	30,3%
<i>Partage des connaissances et des savoir-faire</i>	30,3%
<i>Relations interpersonnelles (bon climat dans l'équipe, entraide des pairs...)</i>	27,3%
<i>Flexibilité horaire (temps partiel, badgeuse, télétravail)</i>	12,1%
<i>Environnement physique (locaux agréables, spacieux...)</i>	12,1%

▶ **Un intérêt marqué pour l'activité**

Dans un contexte rapporté comme exigeant, l'intérêt pour l'activité passant par **la richesse et la variété des missions** portées par les agents de l'organisation B a été rapporté par plus de 75% des agents interviewés et semblent représenter une source importante de satisfaction. Pour près de la moitié de l'échantillon, les agents estiment avoir des possibilités de développement de soi. Le sentiment d'être utile à la collectivité semble aussi être une ressource et valorisée et à disposition, pour, là encore, près de la moitié des agents - ce qui pourrait aider à donner de l'intérêt au travail : « *j'ai le sentiment d'avoir aidé beaucoup de gens, rendu service, et mon travail, c'est toujours passionnant et diversifié* ».

► Des relations intra-services satisfaisantes

Au cours des entretiens, près de 73% des agents ont exprimé une relation de nature **conviviale** : « *amicale* », « *sympathique* », « *bonne entente entre nous* » et plus de 60% l'ont décrite comme étant basée sur la **solidarité** : « *entraide* », « *coup de main régulier* ».

Tableau n° 21 : Nature des relations interpersonnelles avec l'équipe

	Nb. cit.	Fréq.
Conviviale (<i>bonne entente, climat agréable,...</i>)	24	72,7%
Solidaire (<i>soutien ponctuel, entraide régulière...</i>)	20	60,6%
Tendue (<i>relation difficile, conflictuelle, dégradation...</i>)	10	30,3%
Carence du "collectif" (<i>peu/pas de soutien, sentiment d'isolement, solitude...</i>)	10	30,3%
Autre (<i>courtoisie apparente, excellente relation binôme seulement</i>)	2	6,1%
Non réponse	2	6,1%
TOTAL OBS.	33	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Notons cependant que la majorité des agents interviewés relève une dégradation dans les relations interpersonnelles au sein de l'institution, qui s'est exprimée lors des entretiens par un soutien de leurs pairs plus réservé. Ils ont également fait état de moments de solitude plus fréquents. La menace de perte ou la perte effective de l'appui spontané des collègues peut risquer d'effleurer la cohésion au sein des équipes de travail. Les catégories les plus touchées par ce phénomène sont les macro-grades B et C.

Les valeurs professionnelles des agents

Tableau n° 22 : vue d'ensemble des valeurs professionnelles

	Nb. cit.	Fréq.
Etre rigoureux («... dans ce que j'ai à faire », « comprendre de A à Z le dossier », « le traiter en profondeur, avec précision »...)	25	72,7%
Satisfaire les attentes de l'Autre	20	60,6%
Etre utile pour l'Autre (ou la communauté)	19	57,7%
Etre irréprochable (« exemplarité du SP », « honnêteté intellectuelle », « traitement de dossier équitable »...)	17	51,5%
Apporter une valeur ajoutée	15	45,5%
Finaliser la mission avec succès	14	42,4%
Respecter les délais	10	30,3%
Rédiger des documents clairs & argumentés	8	24,2%
Respecter les interlocuteurs	6	18,2%
Travail = résultat d'une collaboration	6	18,2%
Autre	5	15,2%
TOTAL OBS.	33	

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

On constate que **les agents ont le souci de fournir un travail de qualité** au quotidien, qui s'exprime de prime abord à travers la « **rigueur** » dans l'exécution de leurs tâches pour près de 73% des agents, suivie par la « **satisfaction des attentes de l'Autre** » pour 61% des agents interviewés qui s'est exprimée avec des termes de type : « *c'est quand j'ai répondu aux besoins de...* », « *lorsque j'ai pris en compte les critères [extérieurs]* », « *c'est fournir un travail adapté aux attentes* ». Les agents présentent des motifs qui les poussent à agir en fonction des besoins d'autrui, plutôt que des siens propres - que l'on peut rapprocher des termes contenus dans la valeur « **être utile pour l'Autre/communauté** », exprimées par près de la moitié des agents, qui a verbalisé leurs exigences professionnelles de la façon suivante : « *c'est encourageant quand mon action fait évoluer (...) dans ses structures* » ou autres propos de type : « *j'estime que je dois répondre aux besoins de...* » ou « *c'est important de se rendre disponible pour...* ».

Les items inclus dans la catégorie « **Etre irréprochable** », qui concerne plus de la moitié de cet échantillon, se sont manifestés par des propos comme « *traitement égalitaire des dossiers* », « *même faute, même conséquence* ».

La dimension « **apporter une valeur ajoutée** » ressort pour près d'un agent sur 2, avec l'expression d'une volonté d'apporter « *un plus* » dans leur travail, de « *faire le mieux possible* », « *du mieux que je le peux* ». Au travers de cette dimension, ils semblent exprimer le besoin de laisser une empreinte de leur investissement. L'état d'esprit au cours des entretiens, n'a pas été celui de dépasser l'Autre mais de se dépasser Soi dans ce qui est entrepris.

Enfin, plus de 40% des agents interviewés expriment la volonté de « **finaliser la mission avec succès** », témoignage de la qualité du travail produit ou du « bien faire » correspond à un « *dossier validé* » ou qui ne présente « *pas de correction à apporter* ». Par ailleurs, en permettant à l'agent de **constater l'aboutissement du travail** entrepris, ces situations sont des occasions pour lui d'appréhender le résultat de ses actions.

Observe t-on des spécificités par service ?

Les critères de qualité communs à l'ensemble des services de l'organisation B sont la volonté de « satisfaire les attentes de l'Autre » ainsi que celle d'« apporter une valeur ajoutée » dans l'exercice de leurs missions.

Observe t-on des particularités par macro-grade ?

- ▶ « Satisfaire les attentes de l'Autre » et « respecter les délais » représentent les éléments les plus fréquemment cités par les agents de catégories C,
- ▶ « Satisfaire les attentes de l'Autre », « finaliser la mission avec succès » et « apporter une valeur ajoutée » sont les critères principaux rapportés par les agents de catégorie B,
- ▶ « Traiter en profondeur et avec précision les dossiers » et « finaliser la mission avec succès » sont des catégories exprimées majoritairement par les agents de catégorie A,
- ▶ Enfin, « traiter en profondeur et avec précision les dossiers » et « rédiger des dossiers clairs et argumentés » relèvent de critères plus fréquemment cités par l'encadrement.

SECTION 3

DONNEES DE L'ORGANISATION C

Les facteurs à risque psychosocial

1. Les contraintes et exigences au travail

Les facteurs situationnels objectivés par l'analyse sont classiques au secteur public.

Tableau n° 24 : Vue d'ensemble des contraintes situationnelles

Exigences liées à la nature de l'activité	Nb. cit.	Fréq.	Nb. de Serv.
Plan de charge important (inadéquation missions/moyens, augmentation du volume de dossiers...)	8	36,4%	6/10
Lassitude/ennui (désintérêt pour la mission, monotonie de la tâche, sous-charge de travail...)	7	31,8%	6/10
Contrainte temporelle (délais courts et/ou imposés, travail dans l'urgence)	6	27,3%	4/10
Demande psychologique forte (attention accrue, vigilance sur l'erreur...)	6	27,3%	4/10
Sur-sollicitation (tutorat des vacataires, « sauter du coq à l'âne », surabondance de mails...)	5	22,7%	5/10
Comportement et incivilité(s) des usagers	3	13,6%	2/10
Autre	5	22,7%	-
TOTAL OBS.	40	-	-

L'analyse des entretiens expose quatre **sources de tension majeures**, la 1^{ère} appartient au registre des exigences quantitatives, les 3^{ème} et 4^{ème} à celui des exigences qualitatives, la 2^{ème} aux difficultés liées à la tâche :

- ▶ Le **plan de charge de travail important** (36% des agents interviewés)
- ▶ La **lassitude** à l'égard de son activité (32% des agents)
- ▶ La **contrainte temporelle** (27%)
- ▶ Une **demande psychologique forte** (27%)

Le facteur situationnel le plus redondant - corroboré par les données du sondage RPS (48%) - relève de la **charge importante de travail**. L'augmentation de la charge de travail semble être un élément commun aux agents de la fonction publique, en raison de la baisse des effectifs et des nouvelles exigences de productivité¹²⁸.

Lorsque le plan de charge important est associé à une **contrainte temporelle**, comme c'est le cas ici (27,8% des agents interviewés), cela semble faire naître, et/ou accentuer, la dernière contrainte – **la demande psychologique forte**. L'accumulation de ces exigences quantitatives et qualitatives entraîne un effet supplémentaire : avoir la crainte de « *louper un détail dans l'instruction des dossiers* », de faire une « *erreur et c'est grave : y a le tribunal au bout !* » ou de « *ne pas travailler intelligemment* » par manque de temps, qui peut être incompatible avec les exigences des agents vis-à-vis de leur travail.

La **lassitude et l'ennui** à l'égard de son travail concerne près d'1/3 des agents interviewés. Ce facteur à risque ne concerne pas des situations professionnelles marquées par une sous-charge de travail, ce sont des postes principalement caractérisés par la monotonie de la tâche et/ou le désintérêt pour la mission ou la nature de la tâche confiée, contextes qui semblent alimenter une certaine démotivation ainsi qu'une démobilisation – qui représentent donc des résultantes - des agents sur leur poste de travail.

⇒ **Observe t-on des particularités par entités internes ?**

L'analyse des interviews montre que les contraintes situationnelles les plus fréquentes au sein des services sont le plan de charge de travail important (6/10 impactés), l'expression d'une certaine lassitude vis-à-vis de sa tâche (6/10 services concernés) et enfin, la sur-sollicitation (5/10 services impactés).

► **Observe t-on des différences par catégorie ?**

Le croisement avec la variable macro-grade montre que 23,8% du poids total des contraintes situationnelles sont citées par l'encadrement qui représente 22,7% de l'effectif total, 42,6% de ce type d'exigences sont rapportés par les agents de catégorie B/A (36,4% de l'effectif de l'échantillon) et enfin 33,3% du total des contraintes ont été citées par les agents de catégorie

¹²⁸ Chanlat, J.-F., « Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics », 2013, p.57.

C (40,9% de l'échantillon). Dit autrement, ce sont les **agents de catégorie B/A qui rapportent le plus souvent des contraintes liées à la nature de leur activité.**

S'agissant des facteurs liés à l'organisation du travail, l'analyse montre que les principales contraintes liées aux **conditions d'exercice** de l'activité relèvent de :

- ▶ **La maîtrise difficile des sujets** (54% des agents interviewés)
- ▶ **L'accompagnement - ministériel ou institutionnel - insuffisant** (32% des agents)
- ▶ **L'absence de gestion managériale** (32%)
- ▶ **L'interdépendance avec acteur(s) externe(s)** (27%)

Tableau n°25 : Les exigences liées à l'organisation du travail présentes au sein de l'organisation C

Exigences organisationnelles au sein de l'organisation C	Nb. cit.	Fréq.	Nbre services
Maîtrise difficile des sujets (incertitude des infos disponibles : flou des nouvelles directives, chgmt fréquent de la réglementation, infos non-concordantes...)	12	54,5%	9/10
Accompagnement - ministériel ou institutionnel - insuffisant (formation post prise de poste, actualisation des compétences)	7	31,8%	6/10
Absence de gestion¹²⁹ managériale (non-gestion des conflits, absence de répartition du travail...)	7	31,8%	6/10
Interdépendance avec acteur(s) externe(s) (mille-feuille administratif = circuit long, autorité externe...)	6	27,3%	5/10
Primauté de la forme (ou chiffres) sur le fond	5	22,7%	5/10
Autre	1	4,5%	-
TOTAL OBS.	38	-	-

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

¹²⁹ Absence de gestion, ne signifie pas ici le *désintérêt* ou le *je m'en foutisme* du manager mais plutôt un contexte où la hiérarchie n'intervient pas sur une situation problématique par méconnaissance du sujet ou parce que lui-même est démuné face à une situation qui le dépasse et pour laquelle il ne dispose pas d'outil(s) ou des compétence(s) requise(s) en pareille circonstances.

De façon plus précise, le facteur prédominant, celui qui touche plus d'un agent sur deux de la structure, se rapporte à la **maîtrise difficile des sujets/demandes à traiter**, pour plus de la moitié des agents interviewés. Ce facteur, qui est le plus fréquemment cité parmi l'ensemble des risques explicités, touche par ailleurs 9/10 des services. Egalement, dans une moindre et même mesure (1/3 des agents rencontrés), deux autres contraintes organisationnelles sont mises en lumière :

L' « **accompagnement - ministériel ou institutionnel – insuffisant** », à considérer et à mettre en perspective avec « la maîtrise difficile des sujets à traiter » qui est la 1^{ère} des contraintes organisationnelles, pour évaluer son utilité dans le contexte actuel. Est-ce parce que l'accompagnement est insuffisant que la maîtrise des sujets s'avère difficile ou l'inverse ? Il semble que la réglementation soit très mouvante et, qu'en conséquence, les agents expriment des besoins d'accompagnements renforcés « *On n'a même pas accès aux infos via l'intranet* ».

L' « **absence de gestion managériale** », exprimée par près de 32 % des agents rencontrés. L'analyse des entretiens montre que la relation managériale semble être un élément de satisfaction (rapportée en tant que tel par 29,7% des sondés). Les entretiens individuels expliquent les raisons de cette satisfaction. Les agents interviewés font état d'une relation constructive (54,5%) et de soutien (77%) avec leur hiérarchie. Nous y reviendrons plus bas. Néanmoins, certains agents ont exprimé des aspects plus problématiques que nous nommons « *absence de gestion managériale* ». Le poids non négligeable - 32% de l'échantillon - de cette contrainte organisationnelle est corroboré par le celui d'agents qui estiment ne pas recevoir, ou insuffisamment, de soutien et d'appui en cas de difficulté au travail.

Enfin, l'**interdépendance avec les acteur(s) externe(s)**, représentés par les parties prenantes telles que les délégataires ou la structure décisionnaire, produit plusieurs effets, parfois cumulés. D'une part, être sous l'autorité d'une entité extérieure et conséquemment sous certaines de ses exigences - les retours de dossier pour des questions de forme étant vécus comme de la « *perte de temps dans le contexte que nous vivons* », du « *gâchis de moyens* » - diminue la latitude décisionnelle *in situ*. D'autre part, la multitude d'acteurs - désignée comme un « *millefeuille administratif* » dans le circuit jugé parfois « *long* » de validation des dossiers - aggrave le facteur de la pression temporelle, via des délais « *surajoutés* » qui raccourcissent le temps alloué à l'analyse du dossier et renforcent l'effet de travailler dans l'urgence.

Observe t-on des particularités par service ?

Les **trois principaux à facteurs** à risque organisationnels touchent **une majorité des services**.

Il est intéressant de noter que pour la plupart des agents qui font état d'une maîtrise difficile des thématiques à traiter font conjointement part d'un accompagnement organisationnel insuffisant.

Il semble que ces deux facteurs à risque vont de pair.

Observe t-on des différences par catégorie ?

Le croisement des exigences organisationnelles avec la variable macro-grade montre que la **maîtrise difficile des sujets est une contrainte commune aux différentes catégories**

2. Les rapports sociaux avec le management

Les thèmes relatifs à la reconnaissance hiérarchique de même qu'organisationnelle se sont exprimés comme suit :

Tableau n°26 : nature de la reconnaissance au travail au sein de l'organisation C

	Nb. cit.	Fréq
Informelle n+1 (remerciement, félicitation...)	15	68,2%
Formelle n+1 (entretien d'évaluation, appui carrière, proposition avancement)	7	31,8%
Externe (pairs, usagers...)	6	27,3%
Institutionnelle (promotion interne, prise de nouvelles missions...)	2	9,1%
Peu/pas de reconnaissance du n+1	5	22,7%
Décalage entre effort consenti et reconnaissance (aspect temporalité)	6	27,3%
TOTAL OBS.	41	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).

Notons ici que 23 % des agents rapportent une inexistence - ou une insuffisance - de considération à leur égard. Et, soulignons le décalage vécu par plus d'1/4 des agents rencontrés entre leur investissement au travail et la reconnaissance institutionnelle qu'ils en retirent.

3. Les changements et leurs effets

Tableau n° 27 : Principaux changements vécus par les agents

Nature des changements	Nb.cit.	Fréq.
Pas de changement récent	3	13,6%
Réorganisation de service	3	13,6%
Changement de poste/mission	8	36,4%
Déménagement	4	18,2%
Rotation de personnel (changement de collègue ou n+1)	4	18,2%
Autre	5	22,7%
TOTAL OBS.	27	

Au regard des dernières évolutions qu'a connu l'organisation C, le principal changement verbalisé par plus d'1/3 des agents concerne le changement de poste ou de mission (suite à la fin de certaines missions, de fermeture de sites, etc.). Ce changement a impliqué, pour certains agents, la nécessité de déménager du fait de la prise d'un nouveau poste sur un autre site ou a conduit à la rotation du personnel dans les équipes, ces points concernent, chacun, 18% de l'échantillon. La perte de certaines missions a, par ailleurs, conduit à réorganiser quelques-uns des services de l'entité C, et cela concerne un peu plus de 13 % des interviewés rencontrés.

Les ressources disponibles

1. Les sources de satisfaction

Donnons un premier aperçu de l'ensemble des sources qui ont été verbalisées lors des entretiens.

Tableau n°28 : Nature des sources de satisfaction vécues au sein de l'organisation C

	Nb. cit.	Fréq
Intérêt pour le travail	10	45,5%
Opportunité d'apprentissage & de développement – de soi, poste ou service - (<i>mettre à profit ses compétences/créativité, exercer son intelligence, évolution,...</i>)	10	45,5%
Possibilité de voir l'aboutissement de son action (<i>finalisation positive du dossier, voir sa production progresser, solutionner un problème,...</i>)	9	40,9%
Autonomie dans son travail	8	36,4%
Contact avec les acteurs externes (<i>relationnel ou reconnaissance</i>)	8	36,4%
Utilité de son travail (<i>contribuer à..., partager avec d'autres...</i>)	7	31,8%
Climat sain dans l'équipe (<i>bon moment, ambiance conviviale...</i>)	6	27,3%
Esprit d'équipe (<i>entraide et soutien, émulation collective, ambiance familiale...</i>)	5	22,7%
Variété des tâches (<i>diversité des sujets ou des missions traités</i>)	4	18,2%
Flexibilité horaire	2	9,1%
Pas de satisfaction particulière	2	9,1%
TOTAL OBS.	71	

Les sources de satisfaction les plus fréquemment exposées relèvent de :

- ▶ **Intérêt pour l'activité** - richesse de contenu (45% des agents interviewés) ;
- ▶ **Possibilité d'apprentissage et de développement**, dans une même mesure ;
- ▶ **Possibilité de voir l'aboutissement de son action** (41% des agents)

Dans un contexte rapporté comme exigeant, **l'intérêt porté par les agents aux différentes missions** de l'organisation semble être une source de satisfaction et représenter des possibilités

de développement. L'intérêt pour l'activité et le sentiment d'être utile à la collectivité représentent des dimensions qui concourent à donner du sens à leurs efforts et actions.

Nous observons la présence d'un sentiment d'utilité de son travail pour 32% des agents, des occasions d'apprentissage et de développement pour 45% d'entre eux, et des situations de travail offrant autonomie pour 36% des interviewés – ce qui concourt, chacun à leur manière, à donner du plaisir au travail, voire du sens. En outre, la qualité des relations de travail, rapportée par 86% du panel d'agents, explique que près de la moitié des agents éprouvent de l'intérêt à l'égard de leur travail.

Enfin, près de 41% des agents de l'échantillon expriment la satisfaction de constater régulièrement l'aboutissement de leur travail et investissement. « *Finaliser la mission avec succès* », rendre un « *dossier qui ne présente pas d'erreurs* » sont le témoignage de la qualité du travail produit et de la volonté de « *bien faire* ». Ainsi, en permettant à l'agent d'observer **l'aboutissement du travail** entrepris, ces situations sont des occasions pour lui d'appréhender le résultat de ses actions passées et ainsi de maintenir, dans le présent, sa mobilisation dans un contexte parfois fragilisé.

2. Les rapports sociaux au sein de l'organisation

▪ Les relations avec les collègues

Au cours des entretiens, près de 91% des agents ont exprimé une relation avec les collègues de nature **conviviale** : « *collègues sympas* », « *on passe des moments agréables* », « *une bonne entente entre nous* », et plus de 86% l'ont décrite à travers l'existence d'une solidarité effective : « *entraide spontanée* », « *comme une famille* », « *soutien mutuel* ».

Tableau n°29 : Nature de la relation avec les pairs au sein de l'organisation C

	<i>Nb. Cit.</i>	<i>Fréq</i>
<i>Convivialité (moment agréable, bonne entente, collègue(s) sympa(s),...)</i>	20	90,9%
<i>Esprit d'équipe (soutien mutuel, entraide spontanée,...)</i>	19	86,4%
<i>Présence du café (temps de décompression,...)</i>	12	54,5%
<i>Tension dans l'équipe (mésentente avec un pair, conflit,...)</i>	3	13,6%
<i>Absence de soutien</i>	1	4,5%
<i>Total obs.</i>	55	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

▪ **La relation hiérarchique**

Egalement, les possibilités de réponses étant multiples, quelques agents ont souligné la disponibilité de l'encadrement et/ou sa capacité d'écoute. Néanmoins, certains n'ont rapporté que l'une ou l'autre de ces qualités, d'autres les deux.

Tableau n°30 : Nature de la communication avec l'encadrement de proximité

	<i>Nb. cit.</i>	<i>Fréq.</i>
<i>Accessible & disponible (physiquement, dans le temps...)</i>	19	86,4%
<i>Constructive/de confiance (écoute effective, prise en compte de l'agent...)</i>	12	54,5%
<i>Difficile (absente, unilatérale...)</i>	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Pour près de 87% des agents rencontrés, le manager de proximité est accessible en cas de besoin et fait l'effort d'être disponible. Soulignons que la relation de confiance établie entre les deux protagonistes est jugée, pour plus de la moitié des interviewés, comme étant constructive. La capacité d'écoute et la prise en compte des initiatives des agents expliquent en partie ce constat. Pour la majorité des agents, la « posture » de l'encadrement est jugée donc constructive. La liberté d'expression et les possibilités d'initiatives permettent de partager les idées et représentent des occasions de développement de soi.

Au sujet de la reconnaissance professionnelle, rappelons que près de 70%¹³⁰ des agents rencontrés estiment bénéficier d'une reconnaissance pour le travail accompli. Celle-ci revêt différentes formes : informelle via des remerciements ou des félicitations spontanés, et/ou formelle au travers de l'utilisation des outils managériaux classiques tel l'entretien annuel d'évaluation. L'intérêt réside dans sa capacité à pallier partiellement à la carence de reconnaissance institutionnelle.

Egalement, nous avons précisé dans la section des facteurs à risque - à propos de *l'absence de gestion* managériale - que, malgré tout, plus des 2/3 des agents interviewés ont estimé recevoir, en situation de problème, le soutien de leur supérieur hiérarchique. D'autre part, pour l'agent, l'appui et l'accompagnement de l'encadrant en cas de difficulté(s) permettent de réguler, voire de dénouer, une situation tendue parce que problématique ou teintée de complexité.

En conclusion, l'analyse des entretiens montre que les **postures managériales sont vécues de manière satisfaisante**, principalement parce que la hiérarchie montre des capacités effectives d'ouverture à l'Autre et de considération vis-à-vis des agents encadrés.

¹³⁰ Cf. au tableau n°6 : Nature de la reconnaissance au sein de la structure C

Les valeurs professionnelles des agents

L'analyse des entretiens nous a conduits à constater un socle d'exigences commun aux agents de l'organisation C tels que l'exigence de rigueur pour plus de 77% d'entre eux, quels que soient leurs services ou leurs métiers, mais également l'exigence d'être utile à autrui pour plus de 63% des agents de l'échantillon.

Tableau n°31 : Nature des valeurs des agents de l'organisation C

	Nb. cit.	Fréq.
Etre rigoureux (« <i>ne pas faire d'erreur</i> », « <i>veiller au respect de la réglementation</i> »...)	17	77,3%
Etre utile pour l'Autre (« <i>implication pour le citoyen</i> », « <i>contribuer au bien-être collectif</i> »...)	14	63,6%
Faire du mieux possible (« <i>se dépasser Soi</i> », « <i>c'est plus, c'est anticiper</i> »...)	11	50,0%
Travailler sur le fond (« <i>rendu intelligent</i> », « <i>dossier bien bien analysé</i> »...)	9	40,9%
Sens et qualité du service public (« <i>traitement égalitaire</i> », « <i>fiabilité des infos fournies</i> », « <i>être exemplaire</i> »...)	8	36,4%
Faire le travail demandé (« <i>ce que l'on attend de nous</i> », « <i>ce pour quoi on est là</i> »...)	7	31,8%
Respecter des délais	7	31,8%
Etre un agent/collègue "appui" (« <i>être un accompagnant</i> »...)	7	31,8%
Autre	2	9,1%
TOTAL OBS.	82	-

On est en présence d'un *idéal collectif* autour des critères « être rigoureux » « être utile pour l'Autre », qui « *fonde [...] une identité professionnelle de référence* » (Linhart, 2010). En d'autres termes, il existe une identité collective qui leur est propre. Et, dès lors que l'on associe ce constat au facteur RPS « maîtrise difficile des sujets à traiter », on peut présupposer que les agents vivent des situations de travail inconfortables, voire déstabilisantes, car parfois

contradictoires : il existe un déséquilibre entre l'idéal collectif d'exigences de rigueur ou d'utilité, jugées nécessaires pour une majorité d'entre eux, et un contexte organisationnel ou réglementaire incertain, obligeant, par conséquent, les agents à une attention forte dans le traitement de leurs dossiers, ou parfois à faire face à l'incivilités des usagers¹³¹.

L'exigence d'« **être un collègue appui** » exprimée par près d'1/3 des agents interviewés pourrait se traduire, ou se comprendre, à la lumière de *l'esprit de groupe* marqué au sein des équipes. En outre, la fusion et les réformes actuelles incitent les structures à travailler en transversalité et impliquent que la compétence devienne progressivement plus collective et pour « *éviter de perdre des compétences critiques* ». Celle-ci oblige les individus à s'associer, à coopérer, à échanger et à partager. Ainsi, la qualité relationnelle entretenue avec ses pairs, exprimée par la majorité des agents - sondage et entretiens confondus -, laisse entre-apercevoir une coordination effective au sein des équipes de travail. Les échanges sociaux, l'affectivité et les moments informels ont une responsabilité de taille dans la présence de cette émulation collective. Enfin, « **être un collègue appui** » fait également allusion à la notion du don. En donnant à un collègue une information, du temps ou du soutien, on « *l'amène à donner à son tour*¹³² », et plus globalement « *à s'adonner à la coopération* ».

¹³¹ Soulignons ici que l'inconfort et le malaise des agents dans ce cas de figure s'expliquent la plupart du temps par le fait qu'eux-mêmes légitiment le mécontentement des usagers. Ils se mettent à *la place de...* et trouvent peu sérieux que la fonction publique ne puisse pas renseigner ses interlocuteurs.

¹³² On peut se référer, pour mieux comprendre cet effet, à la théorie du don/contre don développée par le célèbre anthropologue Marcel Mauss.

SECTION 4
SYNTHESE GENERALE

A. Les principaux résultats par établissement

1. Synthèse des données de l'organisation A

Plusieurs observations peuvent être mises en lumière à la suite de l'analyse des entretiens. Des signes de tension sont manifestes et se réfèrent à une augmentation de l'intensification du travail, à une certaine opacité quant aux orientations et perspectives de l'institution, qui génèrent de l'insécurité au travail ainsi qu'à un sentiment diffus d'un manque de considération. Plus précisément, trois principaux facteurs de risque ont été identifiés au sein de l'organisation.

► Des contraintes liées aux conditions d'exercice qui intensifient l'activité

Il apparaît que l'intérêt porté par la majorité des agents aux différentes missions de l'organisation A montre que ce n'est pas la nature de l'activité qui est remise en cause. Les situations problématiques renvoient plutôt à des conditions difficiles d'exercice de leurs activités (fragmentation de la tâche, rythmes de travail élevés et pression des délais...) qu'à l'activité elle-même. Ces contraintes semblent conduire à l'expression de frustrations au travail : *« je suis sur deux mi-temps avec pour chacun des exigences de poste à temps plein. Donc on est dans le survol, et c'est frustrant ! »* (Agent 3, H, encadrant, 35-50 ans). Les exigences de polyvalence ou l'hypersollicitation mettent à mal certaines situations professionnelles – ce qui, combiné aux contraintes des délais, renforce l'intensité du travail et peut éclairer le risque du « survol » : *« tu n'as pas qu'une activité, tu t'occupes de pleins de choses, et tu pars dans tous les sens. (...) Je me suis habitué, ça va, mais y a un risque quand même, c'est de ne pas avoir le temps de faire tout ce qu'il y a à faire, dans les délais. Et, les délais c'est une notion importante ici, mais on va vers le risque d'émiettement à force de gérer l'urgence, et pendant ce temps, l'autre dossier, en plus, est en attente.* (Agent 10, H, -35 ans). Ces contraintes nouvelles montrent que les configurations professionnelles s'intensifient – pouvant, par ailleurs, concourir à altérer le sens qui peut lui en être donné, voire à dénaturer le travail des agents dans le temps.

► L'incertitude au travail : des contraintes liées à l'organisation de travail

L'insuffisance de communication en interne, telle que rapportée par les agents lors des entretiens, semble entraîner un manque de visibilité en termes de perspectives de l'organisation A et conduit à une expression marquée d'insécurité au travail sur, par exemple, les objectifs poursuivis par l'institution. La modernisation des services publics a mis en œuvre de nouvelles

logiques organisationnelles et le mouvement de réformes (notamment la Révision Générale des Politiques Publiques) ont bousculé quelques repères à différents niveaux tel celui du collectif de travail : « *les réformes, c'est n'importe quoi. Des collègues qui sont partis du jour au lendemain (...) là, ça a été un choc, c'était plus comme avant (...)* » (Agent 1, F, 35-50 ans). Faisons remarquer également des incertitudes du fait de questions qui semblent restées en suspens ou insuffisamment abordées avec les agents :

« *Avec les réformes, y a peut-être du mauvais, mais y a aussi peut-être du bon. Oui, d'accord, y a des choses à revoir : l'organisation du service, le suivi des missions qu'on a, la quantité du travail, etc. Mais on devrait se poser des questions, réunir tout le monde pour qu'il y ait une concertation avec le personnel et la direction et qu'on prenne les décisions qui s'imposent.* » (Agent 14, F, + 50 ans).

Même si cette incertitude diffuse peut donc être partiellement reliée à un manque de communication sur les perspectives futures, le flou des missions ou le remaniement des équipes de travail, les agents ont donc conjointement exprimé le besoin ou le désir d'être associés au déroulé des réformes et, l'absence de participation semble avoir impacté le vécu de ces dernières :

« *Faut quand même se poser les bonnes questions. On sait que ce sont des réformes comptables, une gestion comptable de la baisse d'effectifs, et qu'il y a un problème de définition des missions, mais il faut aussi que les moyens alloués soient adaptés aux missions. (...) On a le sentiment d'être des bonnes pommes, car on encaisse des charges de travail sans considérations particulières.* » (Agent 6, H, 35-50 ans)

► Ainsi, on remarque que **l'insuffisance de reconnaissance institutionnelle** s'est traduite de différentes manières. Car, aux côtés des impacts de la non-participation des agents aux décisions qui ont concerné leurs activités de travail, ils ont exprimés un manque de reconnaissance à travers d'autres types de frustrations vécues par l'écrêtage des heures supplémentaires, celles liées à une difficulté d'« *avancement au choix* » ou encore par des perspectives d'évolution de carrière limitées, car : « *parce qu'il y a moins de poste, il y a une mécanique d'ascension de carrière qui est bloquée. La perspective d'évolution est difficile.* » (Agent 3, H, encadrant, 35-50 ans). On observe que les agents ont le sentiment que leur travail et leur investissement ne semblent que trop peu reconnus – ce qui se répercute sur leurs comportements : « *j'ai donné mais sans reconnaissance, et je commence à être aigrie. (...) On a l'impression de devenir bougon et réfractaire, alors qu'avant, c'était de la bonne volonté !* »

(Agent 9, F, - 35 ans), voire peut être, parfois, à l'origine d'une spirale de perte de ressources, puisque :

« Je trouve qu'on ne considère pas les gens. On n'est pas respecté comme on devrait l'être, on est des petites mains et on nous parle comme tel. Mais au moins, qu'il y ait un dédommagement. Y a jamais un... c'est sympa. Et, on n'est pas intégré dans les choses : on nous demande, on exécute, on n'est pas impliqué, voilà. (...) Du coup, on se démotive et on rentre dans le moule des autres. Tout le monde reste sur ses gardes, y a pas de partage du boulot, y a pas de solidarité. Y a un engrenage qui devient inéluctable. » (Agent 9, F, - 35 ans)

► **Et enfin, l'absence de soutien managérial exprimé par 25% des agents**

La situation au sein de l'organisation A fait apparaître, en parallèle, des éléments de satisfaction et des ressources associés globalement à l'intérêt éprouvé pour le travail, à la qualité des relations interpersonnelles ainsi qu'au sentiment d'utilité publique.

Quatre points prédominants ressortent des interviews :

► La **nature de leurs missions** - riches et variées : *« j'ai un poste qui est riche d'informations, parce que je vois passer pleins d'infos de toutes les structures publiques. Votre intellect fonctionne tout le temps, et même si c'est quelques fois psychologiquement usant, c'est très intéressant. »* (Agent 11, F, 35-50 ans), ainsi que les mutations interservices qui permettent aux agents de satisfaire des désirs d'apprentissage et de développement ;

► Les **collectifs de travail** qui ont été majoritairement rapportés comme conviviaux ainsi qu'imprégnés par l'esprit de cohésion et le soutien entre pairs, exprimés à de nombreux endroits telle lors d'une prise de poste : *« j'éprouve du plaisir, parce que nous sommes dans une vraie équipe, nous nous entendons bien et nous avons plaisir à travailler ensemble. A mon arrivée, j'ai tout de suite été mise dans le bain mais le fait d'être, à ce moment-là, dans un bureau avec deux personnes anciennes, qui ont le savoir et m'ont beaucoup aidée, ça a été très positif »* (Agent 5, F, + 50 ans) ou lorsque se présente un pic d'activité : *« face à un gros coup de bourre, on a tous besoin des autres à un moment ou à un autre... on s'y met tous, toute l'équipe y travaille pour récupérer les données à droite et à gauche, construire ensemble des tableaux qui sont compliqués. C'est ça une équipe, c'est être solidaire. »* (Agent 5, F, + 50 ans). La qualité du collectif se traduit comme une véritable ressource régulatrice au sein de l'organisation A.

En d'autres termes, lorsque l'« *on est une super équipe, [alors] on se donne des conseils devant les difficultés, on s'entraide et on est très solidaire. On a aussi des moments de convivialité, très amicaux. C'est important, parce qu'entre les tensions, parfois, avec le public et une charge de travail bien présente, il faut qu'on puisse évacuer tout ça !* » (Agent 15, F, - 35 ans)

► La **qualité du soutien**, quand il est présent, apporté par l'**encadrement de proximité**, qui peut aussi faire ponctuellement office de ressource régulatrice pour d'autres raisons telle l'autonomie permise.

► Le **caractère public** de la structure, orienté vers l'intérêt général, comme peut le montrer cet extrait, qui implique d'autres notions (autonomie ou rigueur) :

« *Ma famille m'a inculqué le sens du service public (...) privilégier l'intérêt général par rapport au travail personnel et il faut que tout ça transparaisse dans le travail. Mon exigence première, c'est la loyauté envers mes collaborateurs ou ma hiérarchie. Ensuite, c'est l'autonomie dans mon travail. Et puis... c'est aussi aller au fond des choses avec un esprit analytique disons, qui se retrouve dans le traitement des dossiers, parce que cela concoure aussi à la confiance.* » (Agent 3, H, encadrant, 35-50 ans)

2. Synthèse des données de l'organisation B

Principalement, les signes de tension manifestes sont liés aux multiples voies hiérarchiques, à la juxtaposition des services, aux exigences horaires ainsi qu'aux changements récurrents.

► **La multitude des voies hiérarchiques.** La multiplicité des acteurs est à l'origine d'un allongement des circuits de décision, ce qui intensifie, par la même occasion, la contrainte des délais et semble poser, par ailleurs, de nouvelles exigences de formes (chacun des interlocuteurs ayant leurs « *habitudes* » en la matière). Cette observation conduit certains agents à penser qu'au sein de l'organisation B : « *on est passé d'un moment où on était fière de faire de la qualité à un moment où on est fière de la page de garde.* » (Agent 23, H, +50 ans)

► **La juxtaposition des services.** A la lecture des entretiens, l'organisation B n'apparaît pas être une structure pleinement unifiée : « *L'organisation B, c'est un regroupement contraint de [X] cultures qui ne se sont pas rencontrées (...) et ça se fait en prenant le temps dans le couloir d'échanger. Les jeunes on les a largués en pleine nature et on n'a pas pris le temps de les piloter.* » (Agent 23, H, +50 ans) Or, la mise en œuvre des missions de l'organisation B requiert désormais la collaboration d'acteurs multiples, qui ne partagent pas toujours les mêmes objectifs, et fait appel à des compétences techniques spécifiques - ce qui complexifie la mobilisation transversale des agents dans son ensemble. Les relations restent cloisonnées par service, révélant le maintien des fonctionnements anciens et l'absence d'un collectif managérial co-constructeur de cette transversalité. Faisons remarquer néanmoins que la juxtaposition des services a pu aussi présenter un aspect possiblement protecteur. Effectivement, alors que l'identité « métier » est fortement malmenée dans bon nombre d'administrations¹³³ en raison de la RGPP, cette segmentation marquée des services semble avoir eu pour effet de maintenir certains repères pour les collectifs de travail ; ce qui a pu permettre aux agents de préserver leurs identités professionnelles « originelles » dans un contexte de changement et de pertes de repères car, la fusion s'est traduite aussi de la façon suivante pour une minorité d'agents : « *des personnes ont été transbahutées comme ça. Ça a été difficile à vivre.* » (Agent 24, H, 35-50 ans). Ainsi, l'effet concomitant à ce phénomène fût de protéger, par la stabilité de repères anciens, au moins partiellement leur santé mentale au moment de la création de la structure B.

¹³³ Rapport Rebière et Weiss, *op. cit.*

► **L'incertitude quant à l'avenir ainsi que les changements fréquents *in situ***, édictés par le haut, conduisent les agents à exprimer une insuffisance de visibilité sur les perspectives et les objectifs futurs de l'institution B. Car, de nouvelles logiques et outils organisationnels sont entrés en scène et ont révélé le passage d'une culture orientée sur les procédures à une culture orientée sur les résultats. A ce titre, des exigences inédites relatives à la mise en forme des documents émergent dans les discours. En somme, le rapprochement imposé d'entités auparavant autonomes, qui se traduit par un bouleversement au niveau des méthodes de travail et des missions, ont généré un sentiment d'insécurité au travail obligeant les agents à revisiter des process de travail et à mettre en place des ajustements – raisons pour lesquelles, il a été signalé au cours des entretiens que le temps présent est synonyme de malaise : « *oui, les missions ont changé et il a fallu s'adapter mais parce que c'est pas voulu, c'est difficile.* » (Agent 24, H, 35-50 ans)

► Signalons, enfin, que **le souci de vouloir bien faire son travail**, dans un contexte de plus en plus exigeant psychologiquement, peut présenter des effets contraires au détriment conjoint de l'organisation et de l'agent. En effet, lorsque le cadre de travail impose des critères contraires aux valeurs des agents, c'est aussi l'identité professionnelle qui est impactée. Plus concrètement, l'exigence de transversalité pour le traitement des dossiers (même si celui-ci est segmenté, puisque « *chacun le traite dans son coin* »), a parfois entraîné l'expression d'une érosion des avis et des décisions marquées par des compromis de la part des décideurs publics. On l'a vu, les identités métiers sont fortes au sein de la structure B, raison pour laquelle le risque d'incongruence entre les valeurs institutionnelles et celles des agents peut demeurer un risque.

L'analyse thématique effectuée sur les données de l'organisation B fait apparaître des éléments de satisfaction associés globalement à un travail qui fait sens, à une motivation de type intrinsèque ainsi qu'à la volonté de bien faire son travail.

Plus particulièrement, quatre constats prédominants ressortent des interviews :

► La **nature de leurs missions** - diversifiées - ainsi que le partage des savoir-faire, permettent aux agents de satisfaire leurs besoins **d'apprentissage et de développement**. Ainsi, au sein de la structure B, on remarque que majoritairement le travail est apprécié pour lui-même et pour ce qu'il peut apporter aux agents. Il semble que leur motivation soit de type intrinsèque c'est-à-dire qu'elle provient du travail en lui-même. Cette dernière est généralement associée à

des comportements autodéterminés, c'est-à-dire d'autocontrôle, alors que la motivation extrinsèque nécessite des avantages financiers, par exemple. Enfin, l'analyse des résultats montre que les missions relatives à l'organisation B représentent des activités professionnelles qui font sens pour les agents.

- ▶ Le **sentiment d'utilité publique prégnant**, orienté vers l'intérêt général ;
- ▶ Les **relations interpersonnelles intra-services**, et notamment la convivialité et l'esprit de cohésion qui existe au sein des équipes de travail ;
- ▶ La volonté **de fournir un travail de qualité**, caractérisée majoritairement par la prise en compte des attentes de l'interlocuteur, l'apport d'une valeur ajoutée ainsi que le succès de la réalisation de la tâche. Ainsi, dans la perspective où la logique de qualité exprimée par les agents intègre la prise en compte des attentes spécifiques des usagers, « *elle paraît parfaitement compatible avec l'idée de base du service public qui correspond à la recherche de réponses adaptées à l'égard de certains besoins de la population [...]* » (Bartoli, 2011 : 145).

En somme, une activité jugée intéressante et variée, les possibilités d'apprentissage dans l'exercice des missions, les bonnes relations avec les collègues sont autant d'éléments qui concourent à développer la satisfaction au travail, la réalisation de soi et qui soutiennent la motivation à travailler (Lemoine, 2013).

3. Synthèse des données de l'organisation C

Les signes de tension au sein de l'entité C sont liés principalement à la difficulté d'appréhender au mieux et aisément les sujets dont ils sont responsables pour plus de la moitié des interviewés, à un plan de charge jugé de plus en plus important de même qu'à une certaine lassitude ressentie à l'égard de son activité et, enfin, à un manque de gestion par la hiérarchie des problèmes *in situ* ou relationnel.

Plus précisément, au niveau des risques organisationnels, quatre facteurs prédominent :

► **La difficulté de maîtriser les sujets**, qui se retrouve accentuée par l'insuffisance d'accompagnement des agents par les diverses institutions potentielles (ministère, organisation) alors que dans un même mouvement, les agents ont majoritairement exprimé le besoin d'actualiser leurs compétences professionnelles.

► **Le plan de charge important** associé à la **pression temporelle**, qui somment les agents à **travailler intensément** et dans l'urgence : « *la contrainte des délais. Oh ! c'est très stressant, c'est en permanence. On a toujours cette espèce d'épée de Damoclès au-dessus de nous. Ça m'empêche d'être calme et je ne supporte pas que le travail, je veux dire les dossiers s'entassent. Il faut que mon travail soit bien fait, qu'on n'ait rien à me reprocher et que tout le monde soit satisfait. Mais si je me dépêche, mon travail peut-être impacté, faut pas d'erreurs, tout est lié. Il y a des règles, si je fais mal mon travail, au bout il y a le tribunal.* » (Agent 17, F, + 50 ans). Ce constat justifie l'occurrence des demandes psychologiques fortes et des sollicitations rapportées au cours des entretiens

► La **lassitude et l'ennui** à l'égard de son travail. Le désintérêt pour la mission ou la nature de la tâche confiée alimentent la démotivation ainsi qu'une certaine démobilité professionnelle – en conséquence de quoi, elles représentent des résultantes - des agents de leur poste de travail.

► Ponctuellement, une **insuffisance de prise en charge et/ou d'intérêt managérial** ont été mentionnés par près d'1/3 des agents, lesquels ont pu rencontrer en cours d'année une problématique liée à l'exercice d'une mission (ou au relationnel).

Ensuite, les grandes tendances mises en lumière à la suite de l'analyse des entretiens font apparaître des éléments de satisfaction associés à la qualité des collectifs de travail, à l'intérêt exprimé pour les missions proposées et à un travail qui fait sens, pour une majorité de l'échantillon, ainsi qu'aux opportunités d'apprentissage et de développement.

Ainsi, trois constats prédominants ressortent des interviews :

► L'intérêt porté aux missions de l'organisation C, associé à la capacité d'ouverture managériale et l'acceptation des prises d'initiative, permet aux agents de satisfaire leurs désirs **d'exercer leur intelligence**. Par conséquent, au regard des éléments d'analyse, on constate que, là aussi, des éléments laissent à penser que leur motivation est de nature intrinsèque. En outre, ils estiment majoritairement que leur activité est utile pour les destinataires du service rendu, et ceci, dans un contexte où le besoin de mieux maîtriser les sujets traités s'expriment, raison pour lesquelles les bonnes relations avec les collègues représentent des points d'appui en l'absence d'un accompagnement institutionnel ainsi que des facteurs de régulations pour *tenir bon* face aux diverses exigences.

► La qualité des **relations interpersonnelles avec ses pairs**, en partie due, là encore, à la convivialité ambiante et à l'esprit de cohésion régnant au sein des équipes, qui permet l'échange de savoir-faire, la recherche partagée de solution et, enfin, l'émulation collective.

► La volonté **de fournir un travail utile et de qualité**, c'est-à-dire un travail qui se caractérise par le fait d'être rigoureux dans l'exercice de sa mission en la réalisant du mieux possible, et qui s'oriente vers la satisfaction des besoins des interlocuteurs. Un tel travail peut agir comme une ressource car, « *apporter des réponses, venir en appui au travail collaboratif, (...) c'est mon métier, d'être une ressource pour les autres. Etre utile, c'est la raison d'être du travail.* » (Agent 15, H, - 35 ans) et le succès de la production de la tâche. Ainsi, en ce qui concerne les valeurs professionnelles, celles d'« être rigoureux » et de produire un « travail utile » représentent les valeurs les plus fortes. A ce sujet, l'exigence de « faire du mieux possible » telle qu'exprimée par les agents intègre la prise en compte des attentes et des besoins spécifiques des usagers – ce qui permet au travail d'être jugé utile par le destinataire. Mais dans un contexte où le flou du contexte réglementaire livre aux agents des informations trop peu claires, ces derniers, notamment lorsqu'ils sont en contact direct avec l'utilisateur, estiment que les situations de travail sont inconfortables - constat qui se renforce à l'aune d'une autre valeur : être rigoureux.

C. Analyse inter-organisationnelle

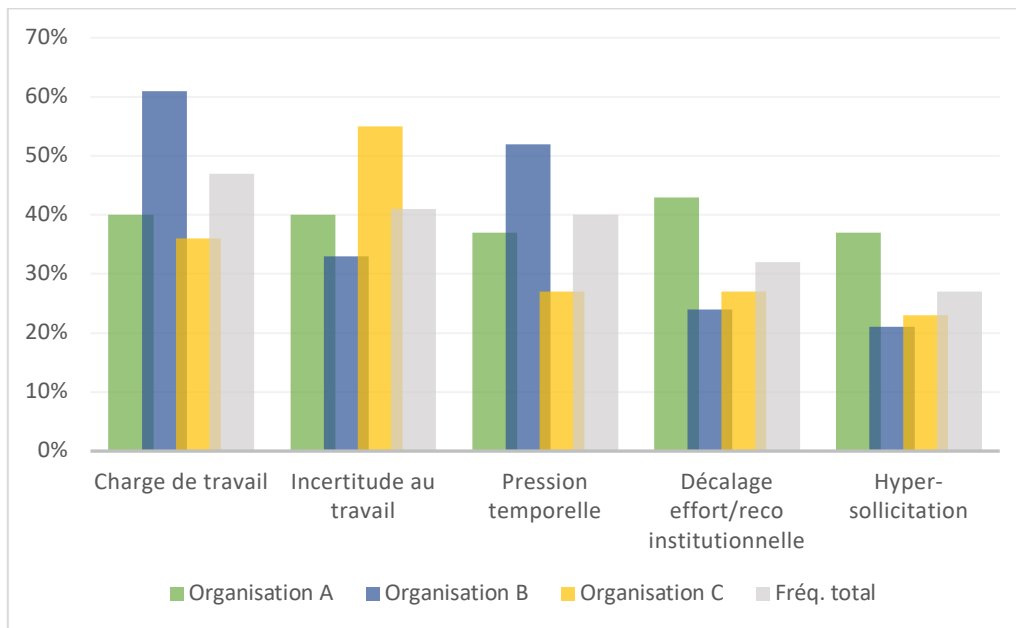
Dans ce qui suit, nous étudions, variable après variable, les principaux résultats mis en lumière lors de l'analyse de contenu que nous enrichissons ponctuellement de *verbatim*. Pour ce faire, nous avons extrait pour chaque organisation les grandes tendances en termes de modalités relatives à chaque variable, et ce, dans le but d'effectuer une analyse comparative des principaux résultats entre les entités A, B et C.

1. Comparaison des principaux facteurs de risque psychosocial

Précisons que globalement, du fait de « *la réforme de [X], le plan [Y], la décentralisation, on est dans un contexte mouvant, qui est une fragilité. (...) Ça change vite, trop vite et pas dans le bon sens. Qu'est-ce qui n'a pas changé ? Les délais ! Les agents, mais leur poste, si ! (...) On a la pression de travail, un nombre de choses à faire dans un temps limité. Par exemple, à telle date, y a un taux de paiement qui doit être le plus haut possible, et ça, tout en ayant instruit les dossiers sans erreurs, on doit respecter les règles en cas d'audit. Donc, on doit trouver un équilibre (...) Avant le déroulement était fluide, les habitudes ont sauté. (...) On met trop de pressions sur les agents, sans vrais facteurs pour les solutionner. (...) il y a une inadéquation entre la capacité de travail des agents, le nombre d'agents et la charge de travail. (...) La qualité de ce qu'on fait, c'est le temps à consacrer aux agents, c'est quand on a pu mener un chantier à son terme en respectant les délais et les exigences de l'instruction.* » (Agent 15, H, encadrant, - 35 ans, orga. C)

Dans les grandes tendances, l'analyse des trois enquêtes laisse transparaître cinq grands thèmes relatifs aux facteurs de risques psychosociaux : la charge de travail, l'incertitude au travail, la pression temporelle, l'hypersollicitation et enfin, le décalage entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue en retour de la part de l'institution – car, majoritairement les agents des trois structures de travail ont exprimés être reconnus par le manager de proximité. Leurs fréquences se répartissent comme suit :

Graphique n°6 : Fréquences des principaux facteurs RPS au sein de chaque organisation



A la lecture des résultats, nous observons qu’au sein de l’organisation A, les différents facteurs RPS, auxquels les agents sont confrontés, ont été rapportés dans un ordre de grandeur relativement homogène.

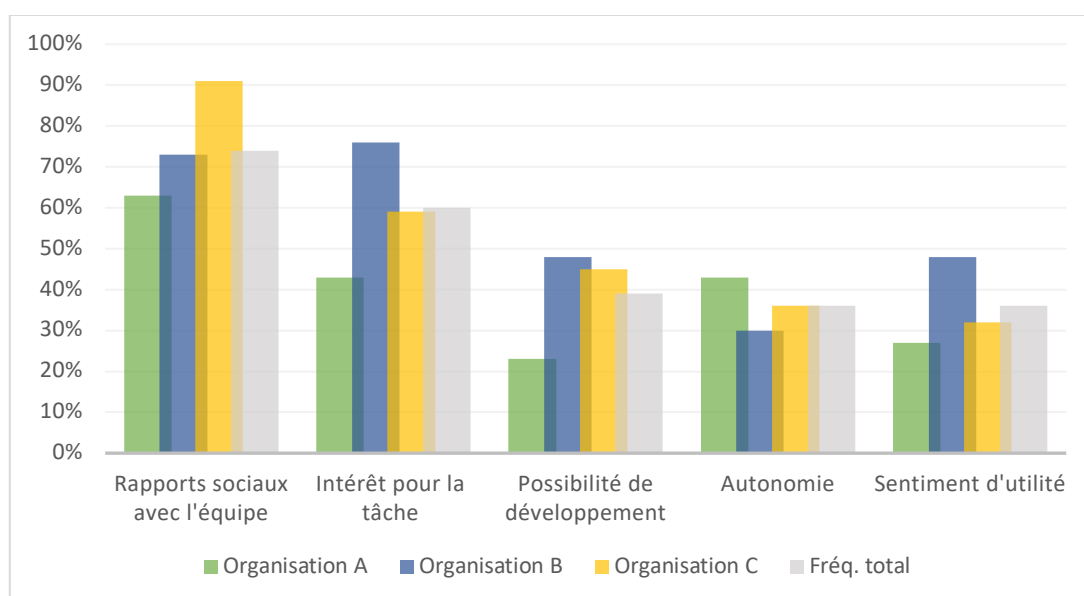
Les résultats concernant les organisations B et C présentent des différences. Ainsi, les agents de l’organisation B ont exprimé plus fortement qu’ailleurs être soumis à une forte charge de travail ainsi que devoir travailler sous la contrainte de la pression temporelle. S’agissant de la charge jugée importante de travail, cette observation pourrait partiellement s’éclairer à l’aune du contexte passé. La fusion de plusieurs entités publiques, auparavant autonomes, sous le « même toit » a imposé à de nombreux acteurs de travailler de façon transversale sur certaines missions, donc collectivement – ce qui nécessite, pour le moins, des temps d’échanges nouveaux à organiser au sein de l’organisation B ; des échanges qui semblent moins fréquents au sein des organisations A et C quand bien même des situations similaires se retrouvent, car : *« il faut arriver à pouvoir discuter avec les collègues chef de service (...) leur faire comprendre qu’il faut prendre du temps pour en gagner. C’est pas facile d’arriver parfois à les mobiliser pour échanger. Pourquoi ? Par manque de temps (...) On a trop la tête dans le guidon pour réfléchir (...) y a peut-être un manque de priorisation et à vouloir faire tout, on fait moins bien. »* (Agent 13, F, + 50 ans, encadrant, orga. C)

Les interviewés de l'organisation C ont rapporté plus fréquemment que ceux des organisations A et B vivre des situations d'incertitude au travail. Cette différence peut s'expliquer, en partie, par le fait que certains agents ont connu d'importants bouleversements. L'enquête au sein de l'organisation C a été menée quelques mois seulement après l'introduction d'une réforme dont le but fut d'externaliser certaines missions à d'autres parties prenantes qui a pu participer au sentiment d'insécurité au travail, mais elle n'est pas la seule puisque les « *missions de l'organisation B, certaines brassent, notamment mes missions. (...) Aujourd'hui, j'ai seulement le volet administratif des appels d'offres. Avant j'avais aussi celui technique, plus le terrain. (...) Avant, on bossait du début à la fin, mais là on a transféré des missions au privé. Y a une sorte de savoir qui s'en va. C'est affreux la perte d'intelligence. On casse des trucs, on donne le savoir au privé, et puis... l'institution s'en va. (...) Le savoir ? C'est tout le vécu et ce qu'on a fait pour l'Etat.* » (Agent 24, H, 35-50 ans, orga B) En outre, du fait de la perte de leur mission, une proportion d'agents, en particulier au sein de l'organisation C, a dû faire face à un changement de poste dont la nature ou les exigences n'étaient pas toujours ou encore maîtrisés.

2. Comparaison des principales ressources disponibles

Après analyse des trois enquêtes, nous avons distingué cinq principales modalités afférentes aux ressources valorisées par les interviewés : les rapports sociaux avec l'équipe, l'intérêt pour la tâche, la possibilité de développement de soi, l'autonomie et, enfin, le sentiment d'utilité. Leurs fréquences se répartissent comme suit :

Graphique n°7 : Fréquences des principales ressources disponibles par organisation



Ainsi, quoique la relation hiérarchique a été majoritairement rapportée au cours des enquêtes positivement et jugée de qualité voire constructive, il semble que ce soit le rapport entretenu avec les collègues qui apporte le plus de satisfaction pour les agents. Autrement dit, pour au moins 63% de l'échantillon, la qualité relationnelle entretenue avec l'équipe représente une ressource et disponible et valorisée.

S'agissant de l'intérêt relatif à la nature des missions portées par les organisations, il représente, pour près de la moitié de la population interviewée, une source de satisfaction - ce qui semble concourir à donner du sens à l'exercice de leur travail. Il faut noter ici une nette différence de fréquences sur cette modalité entre l'organisation A (43%) et l'organisation B (76%) – difficilement explicable au regard des informations dont nous disposons. A minima donc, pour près de 60% des agents des organisations B et C, l'intérêt de la mission leur apporte satisfaction. A propos des possibilités de développement de soi, excepté pour l'organisation A, cette ressource est disponible pour au moins 45% de l'échantillon. Ce constat peut être éclairé par la présence conjointe de l'autonomie, qui se présente dans des proportions semblables pour les trois organisations, et également par l'intérêt que les agents expriment à l'égard de leur tâche, moins fréquemment cité par les interviewés de l'organisation A. Possiblement, la relation pourrait se révéler inversée, c'est-à-dire que c'est l'intérêt pour la tâche qui concourrait au développement de soi.

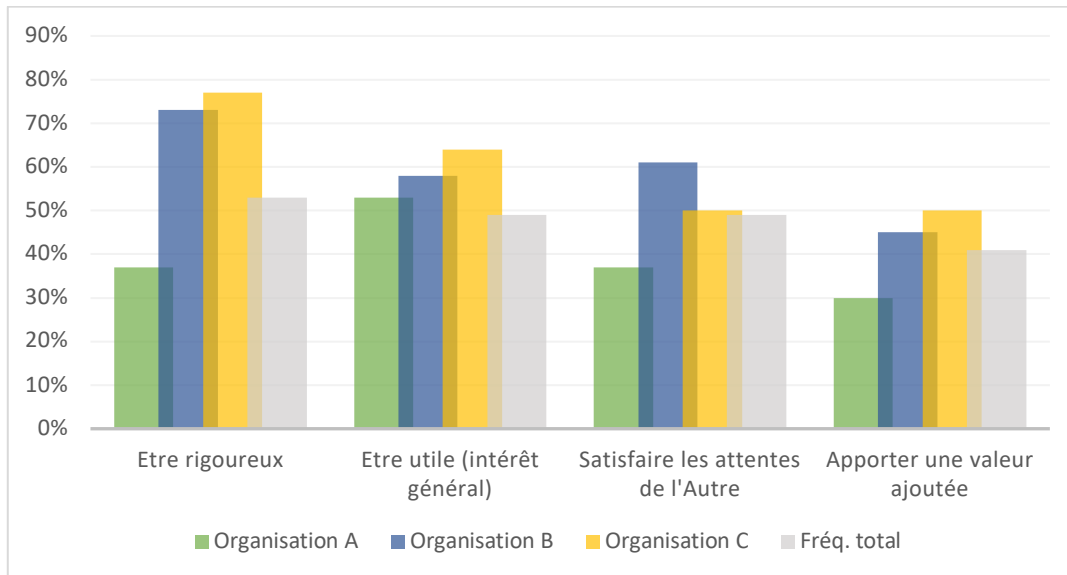
Enfin, ce comparatif montre quelques variations sur la modalité « sentiment d'utilité », plus fréquemment rapportée par les agents de l'organisation B – là encore, nous avons une donnée difficilement explicable au regard des éléments à notre disposition. Enfin, les ressources professionnelles se rattachent également au sentiment d'utilité du travail fourni, puisque en même temps que « *dans mon travail, c'est toujours passionnant et diversifié, j'ai le sentiment d'avoir aidé beaucoup de gens. (...) Quand j'ai la reconnaissance d'un gros entrepreneur, ça signifie que j'ai rendu service. (...) Quand on va en entreprise, avant ils [les chefs d'entreprises] avaient peur, maintenant ils sont contents (...) certains ont demandé à nos contrôleurs de faire des formations aux salariés. Ils [les agents] se sentent valorisés. C'est plaisant.* » (Agent 23, H, + 50 ans, orga B) Nous avons donc affaire à un sentiment d'utilité qui se nourrit, à demi, par la reconnaissance par la reconnaissance des destinataires du service.

3. Comparaison des valeurs professionnelles

A la lecture de l'analyse de contenu, cinq grands thèmes afférents aux valeurs des agents ont été mis en lumière : être rigoureux, être utile et au service de l'intérêt général, satisfaire les

attentes et les besoins des destinataires du service à rendre et, enfin, apporter une valeur ajoutée à leur travail. Leurs fréquences se répartissent comme suit :

Graphique n°8 : Fréquences des principales valeurs professionnelles par organisation



Même si l'on constate des variations en termes d'occurrences de certaines modalités, telles « être rigoureux » ou « satisfaire les attentes de l'Autre » entre les trois organisations, on observe cependant que, d'une manière générale, des valeurs fortes animent l'ensemble des trois échantillons. Ainsi, l'analyse des entretiens montre que les valeurs s'expriment à travers l'exigence de rigueur pour réaliser la mission ou instruire un dossier, l'attachement prononcé au fait de contribuer à l'intérêt général et d'être utile pour le collectif (interne, mais surtout externe à l'organisation) : « *mon plaisir, c'est le rapport avec les gens. Au moins dans la journée, j'aurai tendu la main à quelqu'un. Et c'est d'approfondir les choses, son travail, avec le rapport humain* » (Agent 14, F, + 50 ans, orga A.), la nécessité de prendre en compte les besoins autant que les attentes des destinataires, dans l'exercice de son activité, en vue de les satisfaire : « *c'est écouter ce que l'utilisateur a à nous dire et essayer de répondre le mieux possible à ce qu'il nous demande. Il faut donc connaître la législation et bien chercher les renseignements en fonction des besoins du dossier de cette personne* » (Agent 14, F, + 50 ans, orga A.) et, pour finir, apporter un *plus*, une valeur ajoutée, à ce qui est attendu. Cette exigence a été par exemple exprimée de la façon suivante : « *Travailler correctement, au plus précis de ce qu'on nous a demandé, c'est bien, si on a pu aller encore plus loin, c'est mieux.* » (Agent 11, F, 35-50 ans, orga. A) Ainsi, ces multiples exigences professionnelles constituent des

valeurs importantes pour les agents rencontrés. Les variations inter-organisationnelles observées pour les valeurs à plus faible occurrence pourraient s'expliquer par les différences interindividuelles ou les logiques métiers.

Aussi, les valeurs mentionnées, majoritairement partagées par l'ensemble des agents des trois organisations, se réfèrent à la culture de l'héritage bureaucratique (être rigoureux, respect des procédures, intérêt général...) – qui persiste donc malgré le changement de paradigme conduit au sein des structures publiques sous l'impulsion de réformes, elles-mêmes nourries des conceptions relatives au nouveau management public. Or, la logique de « résultats » - comme le témoigne cet extrait : « *en ce moment, y a une montée en puissance du dossier, il y a des exigences nationales et des exigences régionales et quoi ? « vite faut relancer l'opération », sauf qu'on n'est que deux agents ! (...) mais on nous a donné des enveloppes budgétaires, et faut remplir les objectifs !* » (Agent 16, F, 35-50 ans, orga. C) –, dans un contexte d'urgence, limite les occasions de pouvoir effectuer : « *un bon travail, [rendu possible] (...) quand j'ai pris le temps de voir le dossier, de l'avoir étudié de fond en comble avant de prendre une décision.* » (Agent 14, F, + 50 ans, orga A.). Au sein de l'organisation B et C, a été mis en lumière une exigence organisationnelle de mises en forme des documents qui s'accroît, mais il semblerait qu'« *un bon travail, un travail bien fait, c'est quand il est utile, qui va servir et qu'on pourra valoriser. C'est pas forcément un travail « joli ».* » (Agent 13, F, + 50 ans, encadrant, orga. C)

Quand bien même la lecture de l'analyse inter-organisationnelle manifeste de légères disparités, elle met en évidence des similarités dans les grandes tendances, qui sont plus affirmées entre les organisations B et C. Ce constat peut s'expliquer par le fait que ces deux entités portent les mêmes missions, la première en région (entité B), la seconde sur le département (entité C).

Tableau n°32 : Tableau récapitulatif des fréquences des modalités relatives à chaque variable

Organisation		A		B		C		Eff total	Fréq eff total
Effectif échantillon		30		33		22		85	
		Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence		
Facteur RPS	Charge de travail	12	40%	20	61%	8	36%	40	47%
	Incertitude au travail	12	40%	11	33%	12	55%	35	41%
	Pression temporelle	11	37%	17	52%	6	27%	34	40%
	Décalage effort/reco institutionnelle	13	43%	8	24%	6	27%	27	32%
	Hyper-sollicitation	11	37%	7	21%	5	23%	23	27%
Ressources	Rapports sociaux (avec l'équipe)	19	63%	24	73%	20	91%	63	74%
	Intérêt pour la tâche	13	43%	25	76%	13	59%	51	60%
	Possibilité de développement	7	23%	16	48%	10	45%	33	39%
	Autonomie	13	43%	10	30%	8	36%	31	36%
	Sentiment d'utilité	8	27%	16	48%	7	32%	31	36%
Valeurs	Etre rigoureux	11	37%	24	73%	17	77%	52	61%
	Intérêt général (être utile)	16	53%	19	58%	14	64%	49	58%
	Satisfaire les attentes de l'Autre	11	37%	20	61%	11	50%	42	49%
	Apporter une valeur ajoutée	9	30%	15	45%	11	50%	35	41%

Plus précisément, même si nous observons des variations quant aux poids des diverses modalités (facteurs RPS, ressources et valeurs) exprimées par les agents, la nature des modalités est redondante, c'est-à-dire que majoritairement les agents, quoique rattachés à trois organisations différentes, exposent des configurations de travail, des ressources et des valeurs professionnelles similaires - qui pourraient s'éclairer, avec précaution, une fois compilées.

SECTION 5
INTERPRETATION DES RESULTATS

« Si nous voulons aujourd’hui trouver un appui dans la pensée des Lumières pour affronter nos difficultés présentes, nous ne pouvons accueillir telles quelles toutes les propositions formulées au XVIIIe siècle – non seulement parce que le monde a changé, mais aussi parce que cette pensée est multiple, non une. C’est plutôt une refondation des Lumières dont nous avons besoin, qui préserve l’héritage du passé mais en le soumettant à un examen critique, en le confrontant lucidement à ses conséquences désirables et indésirables. Ce faisant, nous ne risquons pas de trahir les Lumières, c’est même le contraire qui est vrai : c’est en les critiquant que nous leur restons fidèles, et mettons en œuvre leur enseignement. »

(Todorov, 2007 : 26)

C'est à partir des contextes locaux que nous avons construit les thèmes des principales modalités de chaque variable. Pour confronter nos résultats d'enquêtes avec l'apport théorique, nous allons recoder le « langage » issu des terrains, afin d'élaborer un cadre de référence commun – et, de cette façon, faciliter la lecture de l'interprétation. Ainsi, nous reprenons chacune des modalités objectivées et la classons dans la catégorie « théorique » à laquelle elle se rattache.

A. Uniformisation des termes usités au cours des enquêtes

Parmi l'ensemble des modalités mises en lumière par l'analyse de contenu thématique, certaines d'entre elles peuvent être rangées à l'intérieur des grands axes RPS définis par le rapport issu du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et Bodier, 2011), d'autres au sein des catégories de ressources de la théorie de la préservation des ressources.

Se faisant, nous établissons deux tableaux, pour chaque variable, qui ne seront pas accompagnés des raisons qui nous ont conduites à répertorier les différentes modalités au sein des catégories auxquelles elles appartiennent, afin d'éviter la redondance de justifications théoriques, mentionnées dans différentes parties de ce travail.

Tableau n°33 : classification des facteurs à risques psychosociaux à partir des axes RPS du rapport issu du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail

Manque de communication institutionnelle,
manque de maîtrise des sujets, incertitude
sur l'avenir des missions, redéfinition du
rôle et du périmètre des champs d'actions

Insécurité au travail

Charge de travail, pression temporelle,
hyper-sollicitation

Intensité du travail et temps de travail

Insuffisance de reconnaissance
institutionnelle

Rapports sociaux avec l'organisation

Tableau n°34 : classification des ressources à partir de la grille de la COR

Valeurs professionnelles	Personnelles
Rapports sociaux avec la hiérarchie, avec les collègues	Interpersonnelles
Rapport au temps Autonomie/indépendance dans le travail Possibilité d'apprentissage et de développement	Energétiques

B. Lecture interprétative des principaux résultats

Nous allons présentement répondre aux deux questionnements posés après lecture des données à notre disposition. Pour ce faire, nous rapprochons les multiples modalités des trois variables pour évaluer certains des impacts occasionnés par l'évolution des modes de production des administrations. Dans ce but, nous allons discuter les résultats au moyen d'une mise en perspective des apports théoriques référencés au cours de l'état de l'art, que nous enrichissons avec quelques extraits de *verbatim* sur la base des réflexions qu'ils ont pue introduire ici. Nous allons donc passer en revue, ci-après, les principales tendances pour discuter de la première interrogation de notre problématique.

1. « Dans quelles mesures la modernisation du service public impacte-t-elle les ressources interpersonnelles, personnelles et énergétiques des agents ? »

▪ Une flexibilité productive insécurisante

D'une manière générale, l'analyse thématique a mis en lumière l'existence de deux principaux facteurs à risque : l'intensification du travail ainsi que l'insécurité au travail. Sur ce point, il apparaît que seul l'emploi semble assuré, puisque nous avons observé que le sentiment d'insécurité au travail s'opère sur de multiples plans :

- l'avenir de la fonction publique,
- la visibilité de la stratégie au long cours des entités en question,
- le maintien des missions de service public autant que des postes.

En somme, c'est la quasi-totalité des sphères liées aux incertitudes qui ont été impactées – d'où l'émergence de craintes ou de questionnements individuels et collectifs sur de nombreux registres. Néanmoins, une mise en perspective avec les travaux d'Atkinson (1984) montre que parmi les quatre types de la flexibilité, seul deux d'entre eux apparaissent affectés par le mouvement de modernisation du service public. Car, nous n'avons que peu observé de disparition de frontière entre les métiers, si ce n'est quelques prémices au sein de l'organisation B, ni de réduction des échelons hiérarchiques. A ce sujet, il semble même s'être produit l'inverse, du fait d'une réduction de poste moins orientée vers les macro-grades A et A+. De plus, quand bien même furent introduites de rares nouveautés en matière de rémunération (prime sur objectif), les grilles salariales se maintiennent. En clair, les réformes n'ont guère influé sur la flexibilité fonctionnelle, ni celle financière.

Par ailleurs, la flexibilité numérique, résultat de la sous-traitance et du développement de statuts d'emploi multiples, prend de l'ampleur – par la délégation de la réalisation des prestations publiques à d'autres parties prenantes et du fait d'un recrutement plus grand d'agents « contractuels ». Mais, contrairement aux répercussions que ce type de flexibilité introduit dans les entreprises privées, les agents n'ont pas fait mention d'une quelconque concurrence entre pairs. Car, les collectifs se présentent encore de manière soudée.

En revanche, la flexibilité technique bat son plein. L'analyse a montré que, sur ce registre, la transformation de la fonction publique s'est essentiellement opérée au moyen d'une flexibilisation de ses modes de production – raison pour laquelle l'insécurité s'est inscrite au niveau des situations de travail (incertitude du maintien des missions, du poste, changements répétés, refonte de l'organigramme...) quand bien même l'avenir de la fonction publique interroge conjointement les agents.

▪ **Le temps : une ressource énergétique fortement impactée**

Au demeurant, ce sentiment d'insécurité diffus se combine à une intensification des situations professionnelles compte tenu, notamment, de la rapidité des mutations organisationnelles. Pourtant, le paramètre « temps » se présente, pour la majorité des agents, comme une ressource – comme le mentionne la théorie de la préservation des ressources ainsi que cet extrait : « *Le bien-être au travail, j'en connais pas trop, j'aimerais bien en avoir un petit peu, je veux dire des moments où je puisse me poser. Sauf que tout s'enchaîne. Le matin, on attaque (...) on est tout le temps dans l'urgence, j'arrête jamais. Je travaille de façon constante complètement. J'y arrive en ramant et en donnant du temps. (...) Je suis comme ça. Le travail doit être fait et bien fait.* » (Agent 1, F, + 50 ans, orga. B)

L'intensification des situations de travail au sein des administrations publiques et l'émergence du sentiment d'œuvrer dans l'urgence révèlent qu'être sur-sollicité et/ou contraint de surfer d'un dossier à un autre ne semblent plus s'apparenter à des configurations de travail épisodiques. Certains éléments théoriques permettent de comprendre le phénomène mis en lumière. Comme l'ont montré de multiples travaux (Bobillier Chaumon, 2014 ; Carayol, 2016 ; Datchary, 2012 ; Feriol, 2016 ; Jauréguiberry, 2006), le développement exponentiel des NTIC, de leurs capacités sans cesse plus performantes et leurs utilisations massives, ont conjointement introduit de nouveaux risques : activité de travail plus fragmentée ; dispersion au travail et surcharge informationnelle qui appellent à des articulations cognitives ou à de la souplesse

mentale ; la mutation du rapport au temps, un temps plus accéléré (Rosa, 2014), de même que l'intrusion de la sphère professionnelle dans la vie intime des personnes. Des propriétés inédites qui intensifient d'autant plus les conditions d'exercice du travail du fait que ce dernier est, en parallèle, soumis à des impératifs de rendement revus régulièrement à la hausse. Les enquêtes révèlent que les organisations publiques ont, elles aussi, été touchées par ce phénomène. Ainsi, les répercussions des contraintes liées à des délais de plus en plus serrés, et la pression temporelle qu'elles induisent, se sont manifestées par l'obligation de prendre en charge et de traiter plusieurs demandes en même temps, dans un cadre temporel limité. Comme certains extraits de *verbatim* l'ont manifesté, le risque de dispersion est réel. En somme, le sentiment de survoler les dossiers, exprimé lors des interviews, converge avec les études de Sennet (2000) et montre que les agents, plus fréquemment, ne peuvent qu'effleurer leur travail : « *on est pressés dans le travail (...) on n'a plus le temps de faire les choses bien.* » (Agent 18, F, 35-50 ans, orga. B)

A certains égards, il semble que la pensée de Marx, exposée dans l'ouvrage « *Œuvres Economie I, Le Capital* » au sujet du rapport qu'entretiennent le capitalisme et le temps, trouve aujourd'hui une pleine légitimité à son expression :

« dans sa glotonnerie de travail extra, le capital (...) usurpe le temps qu'exigent la croissance, le développement et l'entretien du corps en bonne santé. Il vole le temps qui devrait être employé à respirer l'air libre (...) Il lésine sur le temps des repas et l'incorpore, toutes les fois qu'il le peut, au procès même de la production (...) Il réduit le temps du sommeil, destiné à renouveler et à rafraîchir la force vitale (...) Le capital ne s'inquiète point de la durée de la force de travail. Ce qui l'intéresse uniquement, c'est le maximum qui peut en être dépensé dans une journée. » (p.800)

Au regard de l'analyse, le culte de l'urgence n'est donc pas exclusif aux organisations du secteur privé, loin s'en faut. Or, la réduction du personnel reste l'un des objectifs visés par les réformes – en conséquence de quoi, cette intensification risque plus encore à l'avenir de s'accroître. Enfin, nous avons remarqué que la pression temporelle, en concourant au sentiment de survol des tâches à traiter, prend part à la formation de conflits de valeurs. Cela, d'autant plus que parmi elles, on observe majoritairement la présence de la valeur « être rigoureux ». Ainsi, même si ce ne sont pas les uniques facteurs, l'intensification du travail et, en particulier, l'urgence risquent à l'avenir de sérieusement compromettre les exigences qu'ont les agents à l'égard de leur travail – cette observation dépeignant la menace qui pèse actuellement sur l'une de leurs ressources personnelles.

▪ **Une activité de travail de plus en plus décalée, et abstraite**

Dans un contexte de délégation des prestations publiques, la gouvernance à distance implique plus de pilotage par la mesure au moyen de l'introduction d'outils de gestion et autres procédés d'évaluation des politiques publiques. Néanmoins, comme l'ont indiqué Emery et Giauque (2005) ainsi que Holcman (2014), la fonction publique est autant chargée de concevoir et piloter des politiques publiques que de produire du service public. En d'autres termes, les administrations doivent s'acquitter d'une fonction qui est *publique*, c'est-à-dire tournée vers l'extérieur. Or, nous observons que, comme le dit Bruère (2013) à propos d'autres secteurs d'activités, en déclinant auprès de ses structures déconcentrées des démarches conformes à celles des entreprises privées, qui, elles, cherchent à satisfaire des impératifs *marchands*, la gouvernance à distance introduit des pratiques de management des systèmes de production qui se traduisent par des critères de rendement, tels que la compression des délais.

Sur le terrain, ces évolutions semblent se formaliser de diverses manières, citons entre autres : démarche qualité, *lean* management et référentiel spécifique à la fonction publique. En parallèle, il apparaît que le format de ces évaluations n'est que peu ou prou adapté aux spécificités du réel – ce qui peut conjointement s'expliquer par les désirs nouveaux de légitimité secondaire¹³⁴. Par exemple, il a été fait mention que : « *La contrainte, ce sont les statistiques, j'aime pas les stats. (...) On fait de la pub, et surtout une pub complètement ridicule en fin de compte, (...) on ne peut pas faire la moitié de ce qu'on leur [les destinataires] dit. La contrainte, c'est que c'est injuste et c'est de passer pour une idiote entre ce qui est affiché et ce qui se passe en back-office. Les chiffres ne sont pas révélateurs de la réalité.* » (Agent 16, F, 35-50 ans, orga. C)

Ce constat ne se réfère pas seulement à des situations caractéristiques de l'organisation C, puisqu'une minorité d'agents de l'entité B ont fait part des mêmes constats, à l'exemple de cet extrait : « *Les messages qu'on doit communiquer sont contradictoires avec mes valeurs, c'est très difficile. (...) on est écartelé. Maintenant, c'est beaucoup plus souvent au sein de l'organisation B, car on doit diffuser des messages qui sont en porte à faux au terrain. Le message est inadapté au terrain, on est à côté de la réalité du terrain.* » (Agent 25, F, 35-50 ans, orga. B)

¹³⁴ Manifeste également dans le discours des agents : « *On se doit d'être au top ! On doit être exemplaire, montrer notre savoir-faire. Montrer la valeur de nos administrations.* » (Agent 26, F, 35-50 ans, orga. B).

Ces *verbatim*, parmi d'autres, mettent en lumière la présence d'injonctions paradoxales qui naissent d'une dissymétrie entre le réel, présentant ses particularités, et les objectifs fixés aux agents et/ou ceux à communiquer auprès du public. Cela incite à penser que les évolutions que connaissent les administrations publiques sont, sur certains registres, déconnectées des spécificités attenantes au terrain, voire trop éloignées des missions à caractère public dont ses structures et son personnel ont la charge. A certains égards donc, la gouvernance à distance montre quelques limites et l'Etat semble peiner à élaborer des transformations pouvant correspondre aux attentes *réelles* des destinataires de ses services – ce qui forgent, *in fine*, le terreau d'injonctions contradictoires et l'émergence, là encore, de potentiels conflits de valeurs auprès des agents qui sont directement en prise avec la réalité du terrain.

Le décalage entre le « prescrit » et le « réel » s'explique par d'autres transformations. Par exemple, par l'implantation du *lean management* - qui ne s'est pas encore généralisé au sein des administrations puisque seulement quelques unités des trois entités l'ont fait. Ce mode de production a permis, dans une certaine mesure, de réduire le sentiment d'insécurité à la suite de l'évolution d'une mission ou d'une réorganisation de service, voire à soutenir temporairement l'activité des agents accusant du retard dans l'instruction de dossiers du fait de l'augmentation des plans de charge. Cependant, le *lean management* a aussi fait émerger des difficultés au travail, traduites comme suit :

« [La démarche *lean*], c'est pour uniformiser notre travail, travailler tous dans le même sens, et je trouve mes marques. (...) mais on nous dit « ne vous focalisez pas sur un critère », (...) ouai mais non, parce qu'après les gens qu'on a au téléphone, ça a des conséquences quoi, et on essaie, encore, de gérer au mieux. » (Agent 9, F, +50 ans, orga C)

De surcroît, rappelons que, tel qu'en a fait mention Bourgeois (2012), le principe du *lean management* consiste à « focaliser les moyens de production (...) sur le juste nécessaire, au bon moment (...) en s'attaquant aux « sources de gaspillage ». » Autrement dit, le *lean management* appelle à identifier, puis à supprimer les différentes sources de gaspillages dans la production du travail. Parmi eux, l'on compte la « surqualité ». Toutefois, l'analyse a mis en lumière l'existence d'une valeur professionnelle particulière, celle qui consiste à apporter une valeur ajoutée : « il nous faut devancer les choses, madame, et aller plus loin que l'objectif. Faire mieux. » (Agent 6, F, 35-50 ans, orga C). Si la modernisation des services publics évolue dans le sens qu'elle a pris ces dernières années, l'existence d'une telle valeur laisse à entendre que la culture du *lean management* risque de s'entrechoquer avec les exigences professionnelles qu'ont les agents à l'égard de leur activité – et, par conséquent, le facteur « conflits de valeurs »

aurait une forte probabilité de s'accroître et/ou de s'étendre à une plus grande proportion d'agents si l'on vise à étirer plus encore la liste des services organisant le travail à partir des principes relatifs à ce type de management.

Ensuite, d'autres vécus individuels en matière d'évolution des modes de production dévoilent que ce décalage risque en outre de s'intensifier à travers l'implantation de démarches d'amélioration continue, caractérisées ici par le Référentiel Marianne :

« Au sujet du futur accueil, on va subir pas mal de changements structurels, mais pourquoi cela intervient ? On a un sentiment d'injustice, et c'est mal vécu parce qu'il y a des choses pensées ou impulsées par le terrain, qui fonctionnent selon les spécificités du terrain. (...) Sous couvert de l'homogénéisation, on casse des choses qui fonctionnent. Cet été, on va nous imposer de changer les façons de faire. (...) mais pourquoi l'homogénéisation ? Ça donne envie de moins s'impliquer dans le travail. Nous, on fait en sorte que tout aille bien. Notre souplesse permet leur souplesse [aux usagers/élus]. (...) Ça va restreindre l'accès à nos services. Mais, on est le service public, on est au service du public dans le monde rural, c'est important le service public. » (Agent 14, F, 35-50 ans, orga. C)

Ainsi, il apparaît que les réformes passées, et en cours, ont été conçues sans véritablement prendre en compte les singularités du terrain auxquelles sont confrontées les structures locales et leurs agents. En conséquence de quoi, il semblerait que les spécificités propres à chaque entité déconcentrée soient peu considérées dans la politique des changements implémentés – ce qui, pour le moins, met en exergue l'idée que s'opère, tout comme l'ont connu bon nombre d'entreprises, un mouvement d'« abstraction » du travail, dans le sens des observations de Marx qui l'évoquait déjà dans son ouvrage *Le Capital*, et d'autres sociologues du travail après lui.

Toutefois, ce mouvement d'« abstraction » est en train de se répercuter sur l'activité de travail, qui se révèle, aux yeux des agents, aujourd'hui moins concrète. Plusieurs observations nous conduisent à établir ce constat, au moyen des réflexions émises par les agents interviewés. Le transfert de certaines politiques publiques à d'autres parties prenantes se répercute sur la nature des missions portées par les administrations, c'est-à-dire sur l'activité des agents. A l'aune des effets observés sur le travail, on peut remarquer conjointement que le comportement organisationnel s'en trouve modifié. En l'occurrence, il se formalise par un désinvestissement au travail : *« aujourd'hui, il s'agit de faire ses heures, c'est tout. Faire mes heures, et puis c'est tout. (...) Avant j'allais au travail en courant. Je ne comptais pas les heures. Y a des choses*

qui sortaient, réalisées. C'était concret. Là, y a rien de concret. (...) Je fais ce qu'on me demande, l'investissement va être le minimum. » (Agent 24, H, 35-50 ans, orga B) Par conséquent, cela nous conduit à penser que les facteurs pouvant expliquer que l'activité de travail devient de plus en plus abstraite sont liés au fait que les organisations évoluent en exigeant de leur personnel plus de tâches administratives, plus de formalisations dans les documents de travail, voire plus de prescriptions et d'usages des outils numériques. En somme, la dissymétrie entre le travail quotidien des agents et les objectifs de rationalisation semble concourir à une augmentation des conflits de valeurs de même qu'à une perte de sens au travail parce qu'elle oblige à effectuer une activité comportant moins de tâches « concrètes ».

Enfin, l'uniformisation des procédés de travail pourrait menacer le développement des compétences et les désirs d'exercer son intelligence puisque, dans une certaine mesure, la polyvalence et/ou l'interchangeabilité des agents agissent comme des freins. Les procédés de travail uniformisés font appel à des compétences de travail qui sont de même nature. Dans de telles configurations de travail, comment se sentir unique, et donc utile ? Comment aller vers la réalisation de soi lorsque l'individu doit être identique à l'autre en matière de compétences professionnelles ? En conséquence de quoi, dans quelles mesures pouvoir se développer et maintenir un intérêt pour le travail ainsi qu'une motivation professionnelle – et ce, dans un contexte de perspectives de carrière limitées ?

▪ **L'insuffisance de reconnaissance institutionnelle**

De manière générale, « *la reconnaissance en milieu de travail constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en ce qui touche le procédé de travail que l'investissement personnel et l'engagement. (...) elle s'intéresse à la contribution unique de chaque travailleur, et valorise son expertise et son expérience professionnelles* » (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, 2013). Etant donné que le travail constitue un élément central de l'identité des individus, la « *construction de soi passe dans une large mesure par ce processus de reconnaissance professionnelle tout comme le bien-être personnel* » (Chanlat, 2013 : 56).

De la sorte, l'insuffisance de reconnaissance institutionnelle exprimée par la majorité des agents n'est pas sans induire quelques notables incidences. Le modèle de Siegrist (1996) permet d'appréhender le phénomène, au moins sur les raisons qui expliquent son émergence. Dès lors que le plan de charge s'amplifie, par la réduction des effectifs par exemple, cela signifie que les

efforts requis pour y répondre doivent être plus importants. Or, s'il n'existe pas de leviers de reconnaissance qui rééquilibre la « balance », le risque est de voir poindre des sentiments de frustrations. Cela, d'autant plus que le degré de contrôle sur le statut professionnel au sein de la fonction publique semble plus limité¹³⁵ que par le passé, voire fait défaut pour une minorité des agents rencontrés, en raison de perspectives d'évolution qui s'amenuisent. C'est pourquoi, aux côtés de l'expression d'une certaine souffrance, s'est aussi traduite une forme de résignation : « *on sait qu'il y a une pénurie de personnel, on le sait maintenant, et on s'y fait. Qu'on gueule ou pas, s'il y a d'autres nouvelles tâches, on le fera.* » (Agent 8, H, 35-50 ans, orga. A) – le signe d'un début de cercle vicieux ?

▪ **La ressource interpersonnelle : un point d'appui, qui se fragilise**

Au cours des enquêtes, les agents ont dans l'ensemble fait état d'une ressource majeure à leur disposition : le collectif de travail. Car, ils ont majoritairement estimé entretenir un relationnel de qualité avec leurs pairs et/ou leur hiérarchie de proximité, basé sur la convivialité très fréquemment, la confiance souvent, le soutien et la solidarité dans une même mesure. Par ailleurs, une minorité d'entre eux ont aussi ponctuellement jugé le collectif comme un lieu possible d'expression libre :

« *Je prends un vrai plaisir à travailler dans ce bon climat de travail. Un climat apaisé. Les gens dialoguent et échangent, et se parlent entre eux. (...) par exemple, ils n'ont pas peur de venir me voir et on peut confronter les idées. C'est appréciable et c'est presque inestimable.* » (Agent 3, H, encadrant, 35-50 ans, orga. A)

Ainsi, il apparaît que la qualité des rapports sociaux entretenus avec les collègues et/ou l'encadrement direct demeure une ressource qui a été faiblement affectée par le mouvement de modernisation. Plus précisément, l'équipe de travail fait encore office de régulateur et aide les agents à surmonter ou à composer avec les difficultés rencontrées sur le lieu de travail (pic d'activités, incertitude sur une nouvelle réglementation, tension avec l'utilisateur...). Ainsi que le montre le modèle de Karasek et Theorell (1990), tout comme les travaux de Truchot et Fischer (2002), un support social élevé de la part de ses collègues ou de son encadrement, peut avoir un effet tampon dans les situations stressantes : « *mon chef a la compétence, technique j'veux*

¹³⁵ A ce propos, le blocage de carrière, autrement dit l'absence de contrôle sur elle, représente une source de stress clé (Burke, 1989b, rapporté par Edey Gamassou, 2005). Dans ce cas de figure, il n'y a ni perte, ni menace de perte en jeu, et ce qui est stressant c'est l'échec de gain après investissement de ressources (compétences, formation).

dire, et face à un problème, quand on va le chercher, il est là. C'est une source d'info pour avancer dans notre tâche. » (Agent 2, F, 35-50ans, orga. A) Par conséquent, le soutien, fortement exprimé par les agents, s'est présenté comme un facteur de régulation des exigences dans un contexte d'intensification du travail. En outre, la ressource interpersonnelle peut avoir, conjointement, servi d'élément stabilisateur dans un environnement de travail instable, voire insécure. Car, étant donné que le collectif se situe à l'interface des rapports entre l'individu et l'organisation, il semble que, au sein des structures auditées, il représentait encore un point d'appui capital pour les agents – facilitant l'activité de travail, puisque « *la confiance entre les acteurs et leur coopération [offrent des occasions de] produire ensemble, affronter des situations nouvelles, développer d'autres façons de faire, faire face à l'urgence, prévenir les défaillances et/ou absences des collègues, en un mot travailler bien en adaptant l'activité aux modifications de l'environnement.* » (Gaulejac, 2012 : 20)

Par ailleurs, la ressource interpersonnelle a été majoritairement présentée comme l'une des plus importantes sources de satisfaction professionnelle ainsi que l'affiche la fréquence de son occurrence au cours des entretiens. De cette manière, le collectif de travail se profile comme une ressource et disponible et valorisée dans la plupart des situations exposées. Ce constat converge avec de nombreuses conceptions théoriques telle celle de l'attachement particulier des français à la dimension expressive du travail, incluant le rapport avec les collègues de travail (Meda, 1998).

Cependant, il faut, en dernier lieu, souligner qu'une minorité d'agents ont signalé repérer un début de dégradation des relations au sein des collectifs, dont les motifs peuvent avoir plusieurs racines. Avant d'émettre quelques interprétations à ce sujet, nous précisons que dans un contexte professionnel à « risque » jaillissent en parallèle des troubles psychosociaux qui comportent les incivilités au travail – et ces dernières, en interne, peuvent participer au délitement rapporté. Au demeurant, dans un environnement de travail qui s'intensifie, compte tenu de plans de charges qui s'alourdissent, de contraintes temporelles plus marquées et/ou la multiplication des outils numériques, les comportements organisationnels peuvent avoir, également, tendance à privilégier l'utilisation des NTIC pour communiquer, plutôt que d'échanger par voie directe et informelle, en vue de « gagner » du temps ou de laisser une trace écrite « *au cas où* » : le mail. En outre, une conjoncture marquée par l'incertitude et la réduction des postes, ou la perte de missions, peut participer à la genèse de jeux de pouvoir entre les acteurs et/ou pousser les agents à se préserver d'un avenir incertain. Plus prosaïquement, un tel contexte est susceptible d'inciter le travailleur à rester sur la réserve, voire sur ses gardes – ce

qui, pour le moins, ne favorise pas la coopération ou le partage des tâches entre pairs. Ceci dit, il s'agit d'une ressource qui pourrait se fragiliser plus encore au sein des administrations et être sérieusement remise en question dans un avenir proche car, parmi les chantiers actuels relatifs à la modernisation de l'Action Publique point « la transformation numérique de l'Etat » où, nous citons : « *le numérique n'est plus considéré comme un simple outil à disposition des usagers du service public et des agents, mais comme un vecteur à part entière de la transformation de l'Etat* ». Or, le développement de l'utilisation des NTIC contribue à l'effritement des groupes de travail. Au demeurant, un autre mobile germe actuellement dans le cadre de cette réflexion. De façon plus générale, une qualité dégradée des collectifs ne pourrait-elle pas s'examiner à l'aune de l'implantation de démarches de rationalisation continue qui se poursuit sans relâche au sein des organisations contemporaines, tous secteurs d'activités confondus ? Car, si, dans l'exercice de son travail, le salarié est sommé de se tourner vers des démarches prescriptives pour y puiser procédés ou « bonnes pratiques », cela ne conduit-il pas à affaiblir les collectifs de travail par la réduction du périmètre des relations au sein du groupe, et de son action ? Autrement dit, est-ce que l'établissement de procédures ou de standards prédéfinis, que les travailleurs doivent suivre, pourrait se traduire par une individualisation des conditions d'exercice quand bien même les évolutions du travail appellent à de plus en plus de travail en groupe (mode projet, transversalité, etc.) ? Et, l'effet concomitant, ne serait-il pas d'individualiser les rapports sociaux au travail, par une moindre communication ou recherche de soutien entre collègues ?

▪ **L'autonomie, une ressource apparemment peu frappée par la modernisation**

L'analyse des enquêtes a révélé qu'au moins un tiers des agents, voire 43% (organisation A), dispose d'autonomie. Rappelons que celle-ci, qui correspond à la latitude décisionnelle du modèle de Karasek (1979), offre la capacité aux travailleurs d'exercer un certain contrôle sur leur travail ainsi que la possibilité de pouvoir utiliser leurs habiletés et compétences, voire d'en développer de nouvelles. En pareille circonstance, l'individu peut aussi exploiter son potentiel créatif ou relever les défis qu'il valorise. Des constats, qui, par suite, peuvent partiellement expliquer, même si ce n'est pas le facteur le plus probant¹³⁶, la modalité « possibilité de

¹³⁶ Car, même si 43% des agents de l'organisation A ont exprimé pouvoir travailler avec autonomie, ils n'expriment que pour 23% d'entre eux disposer de possibilité de développement (ici, le décalage entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue en retour, qui a été le plus fortement observée au sein de cette même organisation, et qui pourraient éclairer le motif de cette observation, nous le verrons plus bas.)

développement de soi » de la variable « ressources disponibles », comme le mentionne cet extrait : « finalement je me suis aperçue que je pouvais m'en sortir seule. J'ai évolué et j'étais plus sûre de moi. » (Agent 1, F, 35-50 ans, orga. A)

De plus, une majorité d'entre eux ont exprimé ne pas subir de pression managériale : « j'ai pas la pression de l'encadrement (...), je peux prendre le temps sans qu'on nous rabâche : « le dossier, le dossier », sinon, à un moment, on pèterait les plombs. » (Agent 2, F, 35-50 ans, orga A). A cela s'ajoute que les agents ont aussi rapporté la possibilité de leur faire part d'une suggestion concernant leur activité – ce qui offre, là encore, l'occasion aux agents de réguler les exigences ou de résoudre à leur niveau la contradiction organisationnelle. Car, bénéficier de marges de manœuvre permet également que l'individu, et le collectif, puissent résoudre les incohérences et les dysfonctionnements naissant de l'écart entre l'activité réelle et le travail prescrit qui semble s'amplifier - les travailleurs réaménageant régulièrement l'organisation de leur activité pour atteindre l'objectif attendu. Par leurs « tricheries » (Dejours, 1992), qui s'apparentent à l'initiative de contourner délibérément les règles prescrites ou à la créativité pour en produire de nouvelles (quand bien même éphémères), les agents ont pu être en mesure de dépasser certaines incohérences vécues. En somme, l'autonomie constituait, quoique dans une moindre mesure que le collectif de travail, une ressource relativement disponible au moment des enquêtes – et, notamment, valorisée par au moins 1/3 de la population interviewée.

Enfin, une configuration professionnelle affichant une latitude décisionnelle au niveau individuel ou collectif, dans le cadre d'une relation hiérarchique qui l'accorde, a pu permettre aux agents d'influencer les décisions liées aux façons d'exercer leurs activités, de manière à ce qu'elles soient compatibles avec la nature des missions dont ils ont la charge. A certains égards, la liberté d'expression de ses propres critères professionnels, surtout quand les valeurs professionnelles sont fortes, a pu autoriser l'exercice d'un travail dans lequel les agents pouvaient se reconnaître. Et, conséquemment, cela a pu concourir, aux côtés de la nature des missions considérée majoritairement riche, à une plus grande occurrence de la modalité « intérêt pour la tâche » de la variable « ressources disponibles ». Etant donné que l'autonomie présente la particularité de servir à l'acquisition ou au développement d'autres ressources telles l'évolution des compétences et/ou l'expression des valeurs professionnelles, nous l'avons rangée en amont parmi les ressources de la catégorie « énergétique ».

Cette dernière observation nous fait, à demi, saisir l'une des raisons pour lesquelles la population de l'enquête n'a pas majoritairement exprimé le fait de vivre de forts conflits de valeurs, mais bien celui d'éprouver le sentiment que leur travail contribuait à l'intérêt général.

▪ **Une ressource personnelle forte : le sentiment d'utilité publique**

L'analyse thématique a mis en exergue l'existence de dimensions relatives à la motivation à l'égard du service public. Ainsi, la dimension normative, reliée aux désirs des individus d'être au service de l'intérêt général et à la volonté de défendre l'équité sociale, s'est exprimée à travers des notions en lien avec « *le sens et la qualité du Service Public* ». La dimension affective, qui rend compte de l'engagement des agents pour des programmes dont ils ont la conviction qu'ils contribuent au bien-être collectif, a régulièrement fait référence à l'exigence d'« *être utile pour l'autre* », par exemple : « *Je veux donner du sens à ma vie professionnelle (...) je veux trouver des tâches dans lesquelles je puisse m'épanouir tout étant utile à la société* » (Agent 6, H, 35-50 ans, orga. A) Ainsi, cette valeur s'établit sur la base d'une action tournée vers un destinataire qui n'est pas toujours soi. Cela, car l'activité de travail se traduit aussi comme un effort individuel orienté vers le « hors de soi » ou, comme l'expliquent Clot (2006b) et Lhuillier (2007), le travail ne se réduit pas seulement à une affaire entre soi et soi. Plus concrètement, la subjectivité se nourrit par la rencontre avec d'autres ou lors d'une confrontation à d'autres logiques – et, à ce titre, le travail est au centre de processus essentiels, parce qu'il permet, justement, de s'aventurer hors de soi en inscrivant le travailleur dans la chaîne des générations, parmi ses semblables. En dehors du fait que « *ce que chacun fait au travail touche à la finalité de tout travail, c'est-à-dire : être de la société, en faire partie et la faire exister, [le travail] a aussi à voir avec la manière de le faire* » (Linhart, 2010 : 13). Celle-ci a été mise à jour sous diverses exigences : être rigoureux et/ou satisfaire les attentes des usagers, qui se présentent dans ce cas, non plus seulement les destinataires du service, mais également les commanditaires : « *Un travail bien fait, c'est quand il correspond aux objectifs fixés par celui qui exprime le besoin. En fait, c'est un travail qui a répondu aux attentes de celui qui en fait la requête.* » (Agent 13, F, -35 ans, orga. A)

En tout dernier lieu, si nous mettons en perspective la logique des mutations organisationnelles, axée sur la performance et les résultats, du fait de restrictions budgétaires et sous l'impulsion de nouveau management public, il semble que la valeur du service ne présente plus la même signification pour les différents acteurs publics. S'opposent, ici, une logique en

termes de coût, du côté des décideurs, contre une logique d'utilité du service rendu, du côté des agents.

En conclusion, l'analyse interprétative des résultats montre des similarités autant que des différences sur la nature des impacts que produisent les mouvements d'évolutions des modes de production au sein des organisations publiques comparativement à leurs homologues du secteur privé même si les changements demeurent globalement de même nature. La modernisation des services déconcentrés de l'Etat a, de manière non équivoque, intensifier le travail des agents. La ressource qui a été le plus impactée est le temps. Or, ce dernier correspond à une ressource qui sert à l'acquisition ou à la préservation d'autres, en particulier ici à une ressource personnelle : les valeurs. De cette façon, lorsque la première ressource est érodée, la seconde risque fort de l'être par la suite. De plus, à la lecture des travaux menés sur les effets des démarches d'amélioration continue, l'autonomie (notamment procédurale) qui demeure une autre ressource énergétique est même compromise, impactant à la baisse les possibilités pour les agents de gérer concrètement le décalage entre l'activité « prescrite » et l'activité « réelle », qui permet de satisfaire de façon harmonieuse les objectifs fixés. Toutefois, si les objectifs deviennent irréalisables alors les agents seront à l'avenir de plus en plus confrontés, comme le montrent les études conduites dans le secteur privé, à des injonctions paradoxales, conduisant, toutes choses égales par ailleurs, à des situations de mise en échec professionnel – ce qui, pour le moins, ne concourt pas à la construction d'une bonne estime de soi.

S'agissant des ressources personnelles, l'analyse des résultats montre que les constats sont plus mitigés. D'une part, le sentiment d'utilité publique demeure une ressource qui résonne grandement auprès de la majorité des interviewés, tout comme l'intérêt général se présente une valeur encore très prégnante – affichant de la sorte que l'héritage bureaucratique persiste dans les mentalités. Car, à cela s'ajoute une valeur qui a été très fréquemment citée : « la rigueur », une rigueur qui se manifeste autour du respect des procédures de contrôle et/ou de la réglementation. Or, la logique des résultats et l'intensification du travail malmènent, de leurs côtés, ces exigences professionnelles – ce qui semble générer une réelle usure psychologique auprès des agents. En outre, l'interprétation des résultats fait apparaître l'émergence de conflits de valeurs en raison de l'introduction de démarches normalisatrices, qui ont accru le décalage, somme toute normal, entre l'activité prescrite et celle réelle ainsi qu'entre les logiques aux valeurs de la production des services publics.

Enfin, les changements caractéristiques de la modernisation ne semblent pas avoir impactés outre mesure la ressource interpersonnelle, qui reste une ressource majeure, disponible pour la grande majorité des agents de notre échantillon.

A présent, nous allons aborder le second questionnement de notre problématique.

2. En quoi les stratégies de réponses mises en œuvre par les travailleurs peuvent nous renseigner sur les ressources les plus valorisées ?

Avant d'entrer dans le vif du sujet, faisons remarquer que, d'après Linhart (2010), « la « vraie » subjectivité serait à rechercher dans toutes les formes de résistance, ou de retrait, voire de modalités ingénieuses d'adaptation, c'est-à-dire de réinterprétation de ce qui est prescrit. » (p.11)

▪ Des valeurs qui résistent, et des agents qui parfois font de même

Ponctuellement, il a été rapporté une certaine résistance qui a pu se manifester sous la forme suivante : « *Un travail bien fait, c'est d'avoir su instruire un dossier rapidement en contentant la personne tout en respectant la réglementation. Peu importe le temps même, il faut prendre le temps de faire les choses.* » (Agent 10, M, + 50 ans, orga. C)

Néanmoins, comme susmentionné, les valeurs bureaucratiques persistent au niveau des attitudes : « *J'ai des remarques positives, des félicitations ou des compliments professionnels de ma cheffe, qui sont réguliers, c'est confortable, nécessaire, mais c'est pas suffisant. Ça participe voilà (...) J'ai une conscience professionnelle minimum. Je veux rendre des avis solides, robustes, utiles et concrets pour permettre aux porteurs de projets de les réaliser (...). Et..., j'ai la reconnaissance, aussi, des porteurs de projets et des remerciements, même au niveau personnel.* » (Agent 7, H, 35-50 ans, orga. C). A ce propos, rappelons que la reconnaissance au travail, selon Dejours (1992), passe par deux types particuliers de jugement : le jugement de beauté et le jugement d'utilité. Tandis que le premier se réfère à la reconnaissance reçue de ses pairs, le second se rattache aux marques d'appréciations qui portent sur l'utilité technique, économique ou sociale de la contribution du travailleur à l'organisation de travail, voire auprès des destinataires. Quoique que le jugement d'utilité puisse être accordé par la hiérarchie ou les subordonnés, il peut l'être également par les divers destinataires du

produit ou service accompli, c'est-à-dire les usagers, entreprises ou élus. Ainsi, il apparaît que le minimum se porte vers les destinataires des services publics.

Cependant, lorsque les interviewés furent confrontés à un état de disharmonie cognitive, ils ont révélé deux grandes tendances en matière de stratégies de réponses. La première consistait à privilégier la reconnaissance de l'utilisateur ou le rapport avec le public plutôt que de satisfaire les exigences de l'organisation, comme le montre cet extrait : « *Heureusement que j'ai le public, ça fait longtemps que je ne travaille plus pour la hiérarchie, le haut qui quantifie très mal les objectifs... On déshumanise le travail.* » (Agent 14, F, + 50 ans, orga A.) Ainsi, dès que l'agent se retrouve engagé dans plusieurs cadres sociaux et simultanément au carrefour de conflits inhérents entre ces derniers, qui le placent dans un état de dissonance cognitive, la question posée s'est formulée en ces termes : dans quelle direction orienter mon énergie ou ma loyauté ? Le type de réponse empruntée traduit une forme de résistance, car l'agent travaille non plus à remplir l'objectif prescrit mais bien en direction des usagers en orientant son action professionnelle auprès d'eux – qui ponctuellement fait office de ressource par les remerciements ou autres marques d'appréciations obtenus en retour.

Par ailleurs, la récurrence de la valeur « satisfaction de l'utilisateur » dans le discours des agents, qui se situe aussi au cœur des démarches d'amélioration continue, pourrait traduire un second type de stratégie de réponse qu'est la volonté de réinterpréter les consignes prescrites. Retraduire en vue de légitimer à certains égards l'action de résistance adoptée, étant entendu que : « *Ce que vous faites, c'est normal. On n'a pas l'impression que ce n'est que [rôle dans l'organisation]. C'est plus que ça en fait, c'est le rapport avec l'utilisateur. Ce que je veux, c'est que l'utilisateur soit content du service rendu. J'estime que c'est celui-là mon boulot.* » (Agent 14, F, + 50 ans, orga A.)

Ainsi, dès lors que l'agent pouvait disposer, par exemple, de deux voies distinctes de reconnaissance, qui s'opposaient dans leurs requêtes, nous remarquons une tendance à orienter son action à des fins d'obtention de la ressource « jugement d'utilité » issu des destinataires du service, signifiant de cette façon, que la logique sous-tendant la valeur « utilité » a semblé être une voie privilégiée. En clair, dans des contextes d'injonctions paradoxales, les agents ont eu tendance à préserver la ressource « valeurs professionnelles » - qui s'est manifestée soit par le besoin de satisfaire avant tout le citoyen, soit par celui de se sentir utile.

▪ **Des valeurs qui donnent un sens à un travail incertain**

Dans un contexte de changements protéiformes impliquant des mutations de même nature, les valeurs de l'héritage bureaucratique, et autres valeurs professionnelles, ont semblé agir telles des valeurs « refuges ». Des valeurs qui légitimaient le travail et qui ont, probablement, permis aux agents de se reconnaître dans ce qu'ils font, car : *« c'est important de savoir en quoi je suis utile, de savoir pourquoi je travaille. J'ai envie de savoir qu'un dossier avance, voir quelque chose de concret, voir le sens de mon travail »* (Agent 6, H, 35-50 ans, orga. A) S'agissait-il de donner un sens (une direction) à l'action dans un contexte de changements récurrents et/ou de donner un sens (une signification) à son action dans un environnement en perte de repères ? Diriger son énergie au travail vers l'utilisateur, tantôt en vue de le satisfaire, tantôt dans le but d'obtenir sa reconnaissance, montre que le sentiment d'utilité publique contribue à donner du sens au travail – tel que le résume si bien ce dernier extrait : *« J'aime ce que je fais, c'est vraiment un métier qui vous rend satisfait, même si c'est dur. Je me dis que je rends service aux gens. Je suis au service de l'Etat, qui est aussi un service de proximité. C'est participer à la vie collective, aider les gens dans leur projet. Je sers à quelque chose. (...) ma source de satisfaction, c'est la reconnaissance des usagers, même si les gens sont plus agressifs verbalement. »* (Agent 17, F, + 50 ans, orga C)

En conséquence de quoi, comme le précise Clot (2006), *« le sens de l'activité [est] sous-tendu par le contenu des valeurs et, c'est dans leur rapport au réel que les sujets élaborent leurs actions. Et, leurs vécus et le rapport qu'ils entretiennent avec leurs activités, sont sous-tendus par leurs valeurs. »*

Ainsi, nous avons eu affaire à un héritage de valeurs bureaucratiques qui, certes, semble évoluer en absorbant certaines valeurs modernes (satisfaire les usagers, apporter une valeur ajoutée...) mais dont les valeurs fondamentales (rigueur, intérêt général...) sont restées fortement imprégnées dans la mentalité des acteurs locaux. Des valeurs fondamentales, qui offrent donc des fondements sur lesquels il est encore possible de prendre appui dans un avenir incertain d'une part, et porteuses de sens dans un environnement de travail qui semble privilégier la production quantitative des services rendus, leurs valeurs « économiques », comparativement à celle « qualitative », l'utilité des prestations jaugée au moyen d'une satisfaction *réelle* des attentes des destinataires.

En conclusion, nous observons que « *la mobilisation subjective à travailler se révèle puissante chez la plupart des sujets bien portants. Tout se passe comme si le sujet confronté à l'organisation de travail ne pouvait pas s'empêcher de mettre en action les ressources de son intelligence et de sa personnalité.* » (Dejours, 2009 : 103)

CONCLUSION GENERALE

Dans l'un de ses écrits consacrés à *l'intelligence aveugle*, Morin (2005) explique que, malgré le développement et l'avancée sans précédent de la connaissance, la progression de l'erreur est omniprésente. Selon lui, l'origine de celle-ci n'est pas le résultat d'une perception biaisée, « *l'erreur de fait* », ni d'une incohérence particulière, « *l'erreur de logique* », mais bien la résultante d'un « *mode d'organisation de notre savoir en système d'idées (théories, idéologies)* » (p.15). C'est pourquoi, nous avons pensé indispensable de relever le défi de complexité qui s'impose, pour traiter de la question de la préservation de la santé mentale au travail, en dépassant le mode actuel d'organisation de la connaissance jugé *mutilant* et *cloisonnés* – c'est-à-dire en séparant les domaines disciplinaires, eux-mêmes isolés sous l'effet d'une pensée disjonctive : « *incapable de reconnaître et d'appréhender la complexité du réel* » (p.16).

De manière générale, nous avons observé que de nombreux champs de la société ont connu, et connaissent encore, de profondes mutations, multiformes. Or, il semblerait que ce ne soit ni le capitalisme financier, ni le progrès des technosciences, ni même l'importance au sein de notre contemporanéité des désirs d'émancipation et de liberté individuels, pris séparément, qui peuvent éclairer les motifs de la persistance ou de l'aggravation des risques psychosociaux. En conséquence de quoi, nous avons tenté de prendre en compte et d'articuler, dans une perspective transdisciplinaire, différentes observations pour tenter d'appréhender la dynamique du système à l'œuvre. Cela, d'autant plus que les approches théoriques que nous avons analysées ont montré que la combinaison de ces paramètres les consolide réciproquement. En ce sens, l'analyse des résultats a confirmé que la modernisation des services publics, inspirée du nouveau management public, a introduit un impératif de productivité à court terme rendu en partie possible grâce au développement des outils numériques qui ont, tous deux, contribué à une intensification forte des situations de travail. La poursuite de l'analyse a révélé que certaines ressources énergétiques avait déjà été lourdement impactées tel que le temps, traduisant que la perte est effective ; pendant que d'autres pourraient à l'avenir être impactées telle l'autonomie, constituant, de fait, une menace de perte - ce qui n'est pas non plus sans incidences. Plus généralement, parce que les travaux sur l'hypermodernité convergent sur l'existence d'un culte de l'urgence du fait des progrès numériques, d'une réduction de l'autonomie par le développement des démarches prescriptives, et d'une difficulté à développer ses compétences en raison des exigences de flexibilité et/ou de réactivité, il apparaît que notre contemporanéité tend à remettre en cause, voire à éroder, les ressources énergétiques – pouvant,

à ce titre, expliquer l'aggravation des troubles psychosociaux. Car, par leurs propriétés, ces ressources présentent, tous secteurs confondus, des enjeux certains en matière de santé mentale.

En outre, tel que les agents l'ont exprimé, le mouvement de rationalisation continue (démarche qualité, *lean management*...) favorise l'émergence de conflits de valeurs, par le fait notamment de se présenter en décalage avec la réalité à laquelle les agents sont confrontés. D'autres types de conflits en lien avec les impératifs de résultats, une logique nouvelle, apparaissent conjointement, puisque les exigences professionnelles caractéristiques de modes de fonctionnement passés perdurent au sein de la fonction publique. Si les valeurs anciennes ont semblé buter contre des exigences organisationnelles récentes, l'analyse interprétative a toutefois montré que cette ressource personnelle a pu contribuer, dans une certaine mesure, à la préservation de la santé des agents en garantissant l'exécution d'une activité de travail utile dans laquelle il fut possible, pour les agents, de projeter leurs actions - et d'y donner du sens. Ainsi, dans un contexte insécure et de raréfaction des ressources, nous avons remarqué que les individus ont eu tendance à adopter une stratégie défensive plutôt que proactive (en investissant sur de nouvelles ressources). Se faisant, à la lecture des travaux des approches compréhensives, nous avons compris la nécessité de rendre compte des phénomènes, qui se jouent sur la scène du travail, à partir de l'analyse du point de vue des acteurs sociaux et de leurs stratégies de réponses. Il semble que les valeurs professionnelles individuelles, qui se forment au sein des collectifs qualifiés de grande qualité, cherchent à être préservées plus fréquemment que d'autres. Force est de constater que, comme le mentionne Périlleux (2003), « *la subjectivité devient une ressource précieuse dans les nouvelles configurations du travail. Tout un ensemble de dispositions vitales sont désormais indispensables à la réalisation de la production, alors qu'elles trouvaient leur centre de gravité en dehors du travail. Bien sûr, la prescription subjective ne s'applique pas avec la même force dans toutes les situations de travail. Elle acquiert cependant une importance stratégique dans les entreprises contemporaines, (...), en raison des changements dans la nature du travail* ». Cependant, la subjectivité n'est point une ressource précieuse au seul niveau des organisations, il semble qu'elle le soit également pour les travailleurs, qui tentent tant bien que mal, de préserver cette ressource personnelle.

S'agissant des limites que présente ce travail, nous estimons que la lecture interprétative aurait pu être plus riche si nous avions pu disposer de l'ensemble des discours. Ceci explique que nous eu quelques difficultés à identifier les stratégies mises en œuvre par les acteurs, que nous avons mises en lumière de façon partielle. Cette limite peut s'expliquer à travers une principale raison : l'impossibilité d'enregistrer les entretiens pour des raisons et de

confidentialité et d'anonymat. C'est pourquoi, nous avons recueilli nos données à partir de prises de notes. Quoique ces dernières présentent certaines qualités, cela nous a cependant conduit à ne pas pouvoir retranscrire l'ensemble du discours des interviewés - et, par effet ricochet, nous a restreint les possibilités d'analyse et d'interprétation à ce sujet. Au demeurant, en l'absence de verbatim complet, il n'a pas été possible de procéder lors de la première étape, à une analyse informatisée - à l'aide de TROPES, par exemple, logiciel que nous maîtrisons. Il ne s'agit point de renier la valeur ajoutée qu'offre l'analyse de contenu manuelle, ni de se refuser à une lecture interprétative mais l'utilisation de cet outil aurait réduit les risques d'une trop grande intervention subjective.

En conclusion, en termes de perspectives de recherches, nous avons constaté au cours de la revue de littérature que, alors même que l'un des principes réside en des ressources structurées en « réseau », il semble que trop peu de chercheurs se soient intéressés à la structuration des ressources et à leurs interactions. Une recherche effectuée à partir d'une étude des représentations sociales, par exemple, pourrait peut-être expliquer la dynamique des différents processus observés dans la littérature sur la COR. D'autant plus que, « *la COR théorie suggère que les processus de développement ont tendance à créer des ressources « caravanes » Autrement dit, les ressources, ou leur manque, ont tendance à ne pas exister isolément mais plutôt en « agrégat » (...) Par exemple, les personnes ayant une bonne estime de soi posséderont également un plus fort sentiment de maîtrise et un meilleur fonctionnement des systèmes de soutien social* » (Hobfoll, 2002 : 312, traduction libre). Ainsi, il pourrait être intéressant d'envisager un examen au cours duquel il serait étudié si certaines ressources, centrales, plutôt que d'autres, ressources périphériques, déclenchent une spirale. Car, sommes-nous seulement en présence d'un unique processus vertical - illustré notamment par le biais des spirales de perte ou de gain ? N'est-il pas envisageable qu'une spirale puisse se déclencher lorsqu'une menace de perte ou une perte effective vise une ressource toute particulière (représentant le noyau central dans le cadre de la théorie des représentations sociales) ? Dans un tel cas de figure, ce constat pourrait mettre en valeur que certaines ressources demeurent plus importantes pour les travailleurs, comme ce travail doctoral a tenté de le démontrer.

« La pensée complexe aspire à la connaissance multidimensionnelle, [même si] elle comporte la reconnaissance d'un principe d'incomplétude et d'incertitude (...) [et] est animée par une tension permanente entre l'aspiration à un savoir non parcellaire, non cloisonné, non réducteur, et la reconnaissance de l'inachèvement et de l'incomplétude de cette connaissance. »

(Morin, 2005 : 11-12)

BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 10-24.

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, (2017). *La qualité dans la fonction publique. Quels apports d'une approche par le travail ? Etat des lieux à partir d'une revue bibliographique*, 16p.

Alderson, M. (2004). « La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail », *Santé mentale au Québec*, vol.29, n°1, pp.261-280.

Aron, R. (1969). *Les désillusions du progrès : essai sur la dialectique de la modernité*. Gallimard.

Ascher, F. (2005). *La société hypermoderne ou ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, coll. « Monde en cours », Editions de l'Aube.

Attali, J. (2013). *Histoire de la modernité*. R. Laffont.

Aubert, N. (2004). *L'individu hypermoderne*. Erès, Toulouse.

_ (2009). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, coll. « Champs essais », Flammarion.

_ « *L'urgence, symptôme de l'hypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations* ». [En ligne], 29/2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 23 janvier 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3365>

_ *La société Hypermoderne, l'Individu Hypermoderne : ruptures et contradictions*. Communication au 3^{ème} séminaire AFAPP du 5 février 2011, « L'accompagnement des processus de construction identitaire : l'apport de la sociologie ».

_ « *Violence du temps et pathologies hypermodernes* », Cliniques méditerranéennes 2008/2 (n° 78), p. 23-38.

Aubert, N., & Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*, coll. « Economie humaine », nouvelle édition, Seuil.

Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail: Enquête sur le nouveau productivisme*. Seuil.

Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*, Collection Quadrige, PUF, Paris.

Barlow, D.-H, & Durand, V.-M., (2007) *Psychopathologie, une perspective multidimensionnelle*, Coll. « Ouvertures psychologiques » 2^{ème} Ed. De Boeck : Bruxelles.

Bartoli, A. (2011). *Le management dans les organisations publiques*, Collection Management public, 3^{ème} Ed. Dunod.

Baruch, G.-K., et Barnett, R. (1986). Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 578-585.

Baudelot, C, et Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard.

Baverez, N., Boudon, R., Jaume, L., Marseille, J. (2007). Smith, Tocqueville, Hayek... Les textes fondamentaux du libéralisme. Hors-série n°12, janv-février, *Le point*, 122p.

Belzung, C. (2007). *Biologie des émotions*, Coll. « Neurosciences et cognition », De Boeck Editions : Bruxelles.

Biasutti, J. P., & Braquet, L. (2014). Définir le capitalisme. *Problèmes économiques: Sélection d'articles français et étrangers*, (5), 5-11. La documentation Française.

Bilheran, A. (2010). *Le harcèlement moral*, Collection psychologie, Armand Colin, 2^{ème} éd.

Blanchet, A. et Ghiglione, (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Dunod.

Bobillier-Chaumon, M. E. (2014). Les nouvelles Technologies du travail : Quelles conséquences pour la santé au travail. In Zawieja, P. et Guarnieri, F., Dictionnaire des risques psychosociaux : pp. 511-517.

Bobineau, O. *La troisième modernité, ou « l'individualisme confinitaire »*. *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 23 avril 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/3536>

Boboc, A., Granier, F., et Ould-Ferhat, L. (2017). Le numérique (dés)organise-t-il le travail ? *Sociologies pratiques*, Vol. 34 (1), Presses de Sciences Po.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Bourgeois, F. (2012). Que fait l'ergonomie que le lean ne sait/ne veut pas voir ? *Activités*, 9 (9-2).

Bozzo-Rey, M. : « Influencer les comportements en organisation : fictions et discours managérial », *Le Portique* [En ligne], 35 | 2015, document 3, mis en ligne le 10 mars 2016, consulté le 07 juin 2017. URL : <http://leportique.revues.org/2816>

Beaud, A. (2006). *L'art de la thèse*. Ed. La découverte, Paris.

Bruchon-Schweitzer, M. (2005). *Psychologie de la santé – Modèles, concepts et méthodes*. Dunod, Paris.

Bruère, S. (2013). Les liens entre le système de production lean manufacturing et la santé au travail: une recension de la littérature. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 21-49.

Brun, J.-P., Biron, C. et St Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologiques au travail*, Guide RG-618, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en Santé et Sécurité au Travail.

Buscatto, M., Lorient, M. et Weller, J.-M. (2008). *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Toulouse, Érès, coll. « Clinique du travail ».

Carayol, V., Félio, C., Boudokhane-Lima, F., Soubiale, N., (2016). *La laisse électronique. Les cadres débordés par les TIC*, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Carpentier-Roy, M. C. (1995). Santé mentale et travail: avantages et limites de la psychodynamique du travail. *Malenfant, R., Vézina, M., eds., Plaisir et souffrance, Dualité de la santé mentale au travail, Groupe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail*, Centre de santé publique de Québec, ACFAS, Les Cahiers Scientifiques, 81.

_ (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 119-138.

_ (2006). Subjectivité et travail: pour ne pas dissocier le sujet de l'acteur. *Espace de réflexion, espace d'action*, 7-17.

Carpentier-Roy, M. C., & Vézina, M. (2000). *Le travail et ses malentendus: enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Presses Université Laval.

Chabot, P., (2013). *Global burn-out*, Presse Universitaire de France.

Chanlat, J.-F., (2003). « Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics ». In Duvillier, T., Genard, J.-L. et Piraux, A. : *La motivation au travail dans les services publics*, Université Libre de Bruxelles, pp. 51-64, Paris : L'Harmattan.

Charles, S. *De la postmodernité à l'hypermodernité*. Contributions libres. *Revue argument – politique, société et histoire*, n°8, Vol(1), automne 2005-Hiver 2006.

Clot, Y. (1999). *Travail et pouvoir d'agir*, Coll. « le travail humain », PUF, Paris.

_ (1995). *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.

_ (2006b). « Clinique du travail et clinique de l'activité », dans Y. Clot et D. Lhuillier (sous la direction de), « Perspectives en clinique du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°1, pp. 165-177.

_ (2007). « De l'analyse des pratiques au développement des métiers », *Education & didactique*, Vol 1, n°1, pp. 83-93.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers Libres ».

Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail: concepts et méthodes, *Travailler*, Vol (4), n° 7, p.43.

Clot, Y., et Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Armand Colin.

Cox, T., & Ferguson, E. (1991). Individual differences, stress and coping.

Cultiaux, J. (2014). *Intensification du travail*. In : Zawieja, P. et Guarnieri, F., Dictionnaire des risques psychosociaux, Seuil, pp. 406-408.

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

_ et Privé, C. « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? », *Gestion*, 2010/3 (Vol. 35).

Dahan, A. (2013). Les valeurs peuvent-elles servir dans la mise en œuvre d'une réforme du secteur public? L'exemple de la réforme des écoles doctorales en France. In *3ème Colloque du GRT-GRH Publique "Y'a-t-il une vie après le Nouveau Management Public? Enjeux et défis de l'administration publique de demain"*.

Danna, K., et Griffin, R.W. « Health and well-being in the workplace : a review and synthesis of the literature », *Journal Of Management*, 1999, Vol. 25, N°3, pp. 357-384.

DARES Analyses. « Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles », décembre 2010, n°081.

DARES Analyses. « L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux », janvier 2016, n° 004.

DARES Analyses. « La prévention des risques professionnels. Les mesures mises en œuvre par les employeurs publics et privés », mars 2016, n° 013.

DARES Analyses, Enquête CONDITIONS DE TRAVAIL 2013. « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », juillet 2014, n°49.

Datchary, (2012). *La dispersion au travail*, Collection « travail et activité humaine », Octarès éditions.

Davezies, P. (2009). Pouvoir d'agir, travail, santé mentale. Intervention au congrès de l'Association Française de sociologie, session Violence et travail. Paris.

Deconchy, J.-P., (1971). « L'orthodoxie religieuse. Essai de logique psychosociale », Paris, Editions Ouvrières.

Dejours, C., (1993). *Travail, usure mentale*. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Bayard, Paris.

_ (1998). *Souffrance en France, banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.

_ (1995). *Le facteur humain*, collection « Que sais-je ? », PUF, Paris.

_ (2005). Rapport de la commission «Violence, travail, emploi, santé»: travaux préparatoires à l'élaboration du plan Violence et Santé. *Paris: ministère de la Santé et des Solidarités*.

_ (2007). Psychanalyse et psychodynamique du travail: ambiguïtés de la reconnaissance. In *La quête de reconnaissance* (pp. 58-70). La Découverte.

_ (2009). *Le travail vivant 2 : travail et émancipation*, n° 896, Coll. « Petite bibliothèque », Editions PAYOT.

_ (2015). Pour une clinique de la souffrance au travail. *Bulletin de psychologie*, (4), 285-291.

Dejours, C. et Gernet, (2012). *Psychopathologie du travail*, Issy-les –Moulineaux, Elsevier-Masson, coll. « Les Âges de la vie ».

Demarthon, F. (2007). *Anatomie du stress*. Le journal du CNRS, n°212.

Denat, C. (2010). *Aristote*, Collection Pas à pas, Ellipses, Paris.

Desmarais, D., Rhéaume, J., Arcan, N., & Fortier, I. (2012). Introduction de *Transformations de la modernité et pratiques (auto) biographiques*. Presse universitaire du Québec.

Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2014). Tous motivés par le service public? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 133-152.

Desrumaux, P. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, coll. « Psychologies », Presse universitaire de Rennes.

Desrumaux-Zagrodnicki P., Lemoine C. et Mahon P. (2004): « Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. » *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, pp. 29-44.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail: Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.... *Revue française de gestion*, 214,(5), 89-105. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-89.htm>.

Diet, E. et Tapia, C. « L'hypermodernité en question », *CONNEXIONS*, n°97, 1/2012, Eds Erès.

- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, n°95, Vol. 3, pp. 542-575.
- Dujarier, M.-A., & De Gaulejac, V. (2012). *L'idéal au travail*. PUF, Paris.
- Edey-Gamassou, C., (2005). *Épuisement professionnel et implication: un modèle fondé sur les ressources*. Présenté à @GRH, 16.
- Ehrenberg, A. « Remarques pour éclaircir le concept de santé mentale ». *Revue française des affaires sociales*, n°1 – 2004, p.77-88.
- _ (2000). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Odile Jacob.
- Emery, Y., & Giauque, D., (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Collection conception et dynamique des organisations, L'Harmattan.
- Fortier, I. (2010), « Expérience des réformes et transformation de l'ethos de service public dans l'administration publique québécoise », *Pyramides*, 19, p. 71-86.
- Freudenberger, H., (1974). Staff burn-out, *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- _ (1987). *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*. Ottawa: Ed Gaëtan Morin.
- Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion - Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil.
- _ avec Drulhe, M. « La part maudite du management – l'idéologie gestionnaire. » *Revue Empan*, Vol 2006/1 (n°61), Toulouse, Erès, pp. 30-35
- _ (2011). *Travail : les raisons de la colère*. Seuil.
- _ (2012). *La recherche malade du management*, Coll. « Sciences en question », QUAE Editions.
- _ & Hanique, F., (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*, Seuil.
- Ghiglione, R., & Blanchet, A. (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Dunod.
- Giauque, D. (2010). Nouvelle gestion publique: abattre la bureaucratie pour mieux la renouveler. *Les politiques sociales*, 70(1-2), 57-68.
- _ (2014). Nouveau Management Public. In : Zawieja, P. et Guarnieri, F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, pp. 507-511.
- _ & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique: bilan et perspectives en Suisse* (Vol. 51). Collection le savoir suisse.

_, Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. Comment concilier universalisme et particularisme. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77(2), 223-249.

Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*, l'Harmattan. Paris, 192p.

Gollac, M., & Bodier, M., (2011). *Rapport du collège d'expertise, de suivi des risques psychosociaux au travail*. La Documentation Française.

Gollac, M., & Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius [L'intensification du travail]. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114(1), 54-67.

Gras, A. (1999). « Le désir d'ubiquité de l'homme pressé et le devoir de vitesse. ». *Quaderni*, n° 39, pp. 41-54.

Graziani, P., & Swendsen, J. (2005). *Le stress, émotions et stratégies d'adaptation*. Coll. 128-Psychologie, Armand Colin, France.

Grosjean, V. (2004). *Le bien-être et la santé au travail. Position du problème*. INRS.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.

Halpern, C. (2006). *Identité(s). L'individu, le groupe, la société*. Editions Sciences Humaines.

Heidegger, M., entretien, *Der Spiegel*, 23 septembre 1966, publié en 1976.

Hellemans, C., & Van de Leemput, C. (2012). *Stress et mal-être au travail*. Encyclopédie des Ressources Humaines, 3ème édition. Paris: Vuibert.

Hirigoyen, M.-F., (1998). *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*. La Découverte.

_ (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Syros.

Hobfoll, S.-E., (1989). « Conservation of Resources : a New Attempt at Conceptualizing Stress », *American Psychologist*, n°44, pp. 513-524.

_ (2001). « The Influence of Culture, Community and the Nested-Self in the Stress Process : Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology*, n°50, pp.337-370.

_, Freedy, J. R., Green, B. L., & Solomon, S. D. (1996). Coping in reaction to extreme stress: The roles of resource loss and resource availability. In M. Zeidner & N. S. Endler (Eds.), *Handbook of coping: Theory, research, applications* (pp. 322-349). Oxford, England: John Wiley & Sons.

_ & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). New York, NY, US: Marcel Dekker.

Hohmann, C., (2012). « Lean Management : Outils, méthodes, retours d'expériences, questions/réponses », Coll. Références, Eyrolles, Paris.

Holcman, R., « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines », *Revue française d'administration publique*, 2007/3 (n° 123), p. 409-421.

Holcman, R., (2014). *Management public*. Paris : Dunod.

Jacque, C., & Thurin, J.-M. (2002). « Stress, immunité, physiologie du système nerveux ». *Médecine/Sciences*, vol. 18, pp. 1160-1166.

Jodelet, D. (2009). *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France.

Kahneman, D. & Diener, E. (1999). *Well-Being ? The foundations of Hedonic Psychology*. Russel Sage Foundation, New-York.

Kalimo, R., et Vuori, J. (1990). « Work and Sense of Coherence : Ressources for Competence and Life Satisfaction », *Behavioral Medecine*, Vol. 16, pp. 76-89.

Karasek, J. (1979). « Job demands, job decision latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, n°24, pp. 285-308.

Keyes, C.L., (2005). « Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. », *Journal of consulting and clinical psychology*, Vol. 73, N° 3, pp. 539-548.

Kovess-Masféty, V. (2010). *La santé mentale : Une affaire de tous*, Centre d'Analyse Stratégique. Rapport et Documents, La documentation française.

Laborie, P., (1989). Section Comptes rendus, in *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, Vol. 44, n°6, pp. 1366-1367.

Lachmann, H., Larose, C., Penicaud, M. et Moleux, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail - Rapport de La Documentation Française*, 19 p.

Lallement, M. (2006). « *Histoire des idées sociologiques - Des origines à Weber* ». Coll. Circa, Armand Colin, 3^{ème} Ed.

Lavialle, C. (2011). « Evolution de l'hétérodoxie en économie », in Montel-Dumont, O., *La pensée économique contemporaine*, Collection Caheirs Français, La Documentation Française, n° 363, juillet aout 2011, pp. 20-24.

Le Boterf, G. (2000). Introduction in *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions l'organisation.

Lecomte, J. (2009). *Introduction à la psychologie positive*. Dunod : Paris.

Légeron, P. (2015). *Le stress au travail: un enjeu de santé*. Odile Jacob.

Le Goff, J.-P. (2003). *Les illusions du management. Pour un retour du bon sens*, La découverte poche.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In Antoniou, A. S. G., & Cooper, C. L. (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 544-564). Cheltenham, UK : Edward Elgar.

Leka, S., Griffiths, A, et Cox, T. (2004). « *Organisation du travail et stress. Approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux* », Série Protection de la Santé des Travailleurs n°3. Organisation Mondiale de la Santé (Europe), Royaume Uni.

Lemoine, C., (2013). « La motivation, chaînon psychologique manquant à l'économie du travail », In *La motivation au travail dans les services publics*. Ed L'Harmattan, Coll « Logiques de gestion ».

Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 179-193.

_ (2007). *Cliniques du travail*, Collection « Clinique du travail », Erès : Toulouse.

_, Giust-Desprairies, F., & Litim, M. (2010). Risques psychosociaux, une nouvelle catégorie sociale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10.

Linhart, D. (2010). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Collection « Clinique du travail », Erès : Toulouse.

Lipovetsky, G. (1991). *L'empire de l'éphémère*. Collection Folio essai, Folio : Paris.

Lipovetsky, G. & Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes*. Grasset et Fasquelle.

Litim, M., et Kostulski, K. « Le diagnostic d'une activité complexe en gériatrie », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Erès, 2006/1, n°1, pp.45-54.

Loriol, M. (2005). Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus. *Cahiers de recherche sociologique*, (41-42), 191-208.

_ (2008). 5 La reconnaissance juridique du stress au travail. In *Au-delà du stress au travail* (pp. 91-109), Erès.

_ (2014). Approche constructiviste. In Zawieja, P. et Guarnieri, F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, pp. 52-55.

Louart, P. & Beaucourt, C., (2003). « Gérer la motivation dans le secteur public : par les valeurs, les assurances ou les incitations ? ». In *La motivation au travail dans les services publics*, Coll « Logiques de gestion », Ed L'Harmattan.

Loup, P. (2016). *Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail: une lecture par la théorie de la conservation des ressources* (Doctoral dissertation, Université Montpellier).

Maheu, F.-S., & Lupien, S.-J. (2003). « La mémoire aux prises avec les émotions et le stress : un impact nécessairement dommageable ? », *Médecine/Sciences*, Vol 10/1, pp. 118-124.

Marchesnay, M. (2006). La Société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. *Revue Française de Gestion*, 32(161).

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), 333-368.

Martin, N., & Emery, Y. (2010). *Le service public au XXIe siècle: Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*. Editions L'Harmattan.

Martuccelli, D. (2014). Néolibéralisme. In Zawieja, P. et Guarnieri, F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, pp. 501-503.

Maslach, C., (1982). *Burn out : the cost of caring*, Prentice Hall.

Maslach, C., et Jackson, S.-E., (1981). « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45(1-3), 475-504.

Méda, D. (2004). *Le travail*, coll. « Que sais-je ? », n° 2614, PUF, Paris.

_ (1998). *Le travail, une valeur en voie de disparition ?* Réed. Champs-Flammarion

_ (2010). *Travail. La révolution nécessaire*. Editions de l'Aube.

_ et Davoine, L. (2009). *Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ?* Informations sociales, Vol. 153, 2009/3, Ed : Caisse Nationale des Allocations Familiales, pp. 48-55.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 99-110.

Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *The Journal of psychology*, 146(4), 393-415.

Morin, Estelle (2000). *Bilan de la recherche sur le sens au travail*, Cahiers de recherche HEC, n°31, 29 p.

_ (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment*, Rapport R-585, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du Travail, 65 p.

Morin, Edgar (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Coll. Points Essais, Seuil.

Moscovici, S. (1998). Comment voit-on le monde. *Représentations sociales et réalité, entretien avec S. Moscovici*, Sciences Humaines, Hors-série, (21).

Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational dynamics*.

Nasse, P., & Légeron, P. (2008). La détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. *Rapport remis au ministre du Travail*, Paris, La Documentation française.

Neveu, J.-P., « Pour repenser la relation travail-santé psychologique : la théorie de la préservation des ressources » in Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., Carpentier, S. (éds), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail. Une perspective managériale*, Paris, Vuibert et AGRH, coll. « Recherche », 2012, pp. 79-87.

Nguyên-Duy et Luckerhoff (2007). « Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? », *Recherches qualitatives*, Hors-série : les actes du colloque : recherche qualitative : les questions de l'heure, n°5, pp. 4-17.

Niezborala, M., in Combalbert, N. (2010). *La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psychosociaux*. Armand Colin.

Niezborala, M., Brun, C. et Bourdès, J-F. (2008). *Articulation de deux méthodes d'évaluation des risques psychosociaux à partir d'une expérience en milieu bancaire*. Communication orale au 15^{ème} Congrès international du comité scientifique « Évaluation et recherche en santé au travail » de la CIST joint aux 46^{ème} journées de santé au travail du CISME. Paris, octobre 2008.

Nietzsche, *Généalogie de la morale*, trad. Blondel, E., Hansen-Love, O., Leydenbach, T., (1996). 2^{ème} traité : « La faute », « la mauvaise conscience » et ce qui leur ressemble », par. 16 à 25, Ed. Flammarion.

Organisation Internationale du Travail [OIT], (1986). *Facteurs psychosociaux au travail ; nature, incidences et prévention* – Série Sécurité, Hygiène et Médecine du Travail, n°56, Bureau International du Travail, Genève.

Organisation Internationale du Travail [OIT], (1992). *Preventing Stress at Work, Conditions of Work Digest*, 11, Bureau International du Travail, Genève.

Palayret, G. et Borenstein, P., (1998). *L'esprit des Lumières*, Coll. Théma prépas, SEDES.

Paquette, J. « Management public, groupes professionnels et dynamiques identitaires dans le secteur public : le cas des communicateurs des sciences », *Pyramides*, 17 / 2009, 195-218.

Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*. Eds Desclée de Brouwer : Paris.

_ (2003). « La subjectivation du travail ». *Revue Déviance et société*, 3/2003, Vol.27, pp. 243-255.

Philippon, T. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. La république des idées, Seuil : Paris.

Pochard, M. (2011). *Les 100 mots de la fonction publique : «Que sais-je?» n° 3919*. Presses universitaires de France.

Pourtois, J.-P., et Desmet, H. (2007). *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Collection : PSY – Théories, débats, synthèses, dirigée par Richelle, M. et Serin, X., Ed Mardaga : Belgique.

Rasclé, N. et Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain*, vol. 64 (2), pp. 97-118.

Raymond A., Muñoz J., et Blanc H., « Mémoire, flexibilité et risque professionnel. », *Connexions* 2/2003, n° 80, p. 125-135.

Rebérioux, A., (2014). D'un capitalisme managérial à un capitalisme actionnarial ?, *Problèmes économiques*, Hors-série : comprendre le capitalisme, mars, 67-73, La documentation française.

Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).

Rivolier, J. (1989). *L'homme stressé*, Presses Universitaires de France : France.

Rolland, J.-P. (2000). « Le bien-être subjectif : Revue de question », *Pratiques psychologiques*, n°1, pp. 5-21.

- Rosa, H., (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris : La découverte.
- Roussiau, N., & Bonardi, C. (2001). *Les représentations sociales: état des lieux et perspectives* (Vol. 237). Editions Mardaga.
- Safy, F. (2011). *La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale*. Université de Montpellier 3 : thèse de doctorat, Sciences de gestion, sous la direction de Plane, J.-M.
- Safy-Godineau, F. (2013). La souffrance au travail des soignants: une analyse des conséquences délétères des outils de gestion. *La nouvelle revue du travail*, (3).
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of organizational behavior*, 14(7), 631-647.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). Introduction in *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Selye, H. (1974). *Stress sans détresse*. Les éditions La Presse A. Stanké : Québec.
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités: les conséquences humaines de la flexibilité*. Albin Michel.
- Siegrist, J. (1996). *Adverses health effects of high-effort/low-reward conditions*. *Journal of Occupational and Health Psychology*, Vol. 1, pp. 27-41.
- _ (2012). Chapitre « Introduction. Risques psychosociaux au travail et santé : progrès scientifique et futurs défis », in Courtet, C. et Gollac, M., *Risques du travail, la santé négociée*, La découverte, pp. 161-172.
- Sironneau, J.-P. (1982). Chap. 5 « Religion « séculière » ou « politique » », in *Sécularisation et religions politiques*, éd. Mouton, pp. 205-217.
- Stora, B. (2000). *Le stress*, Coll. « Que Sais-je ? », PUF, France.
- Steiler, D. (2010). *Prévenir le stress au travail : de l'évaluation à l'intervention*. Editions Retz : Paris.
- Steiler, D., Sadowsky, J., et Roche, J. (2010). *Eloge du bien-être au travail*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.
- Testard-Vaillant, P. (2007). *Le stress, fléau de la modernité*. Le journal du CNRS, n°212.
- Thiétart, R. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Thoenig, J. C. (2000). L'aventure des réformes administratives est aussi une affaire de professionnalisme. *L'administration dans tous ses états*. Y. Emery Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 163-173.

Thoreau, D.-H., *Walden ou la Vie dans les bois* (1854). Trad. Fabulet, F. Editions de La Nouvelle Revue Française, 1922, p.53.

Tixier, P.-E. (2011). *La RH pour sortie de crise*, coll. Sciences Po.

Todorov, T. (2007). *L'esprit des lumières*, Coll « Livre de poche », biblio essai, Robert Laffont.

Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*, Fayard, Paris.

Trépos, J.-Y. : « *La sociologie postmoderne est-elle introuvable ?* », *Le Portique* [En ligne], 1 | 1998, mis en ligne le 15 mars 2005, consulté le 06 juin 2017. URL : <http://leportique.revues.org/346>

Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S., Rinal, S. (2010). Le coût du stress professionnel en France en 2007. Institut National de Recherche et de Sécurité.

Trosa, S. & Bartoli, A. (2011). *Le management par le sens, au service du bien public*, Coll. « profession cadre service public », Scérén-CNDP.

Truchot, D., & Fischer, G. N. (2002). Santé et travail. *Traité de psychologie de la santé*, 513-532.

Ughetto P. (2007), Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management, Lyon, Editions de l'ANACT, 157p.

Valeyre, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, document de travail, Centre d'études de l'emploi, n°73.

Valléry, G. et Leduc, S. (2014). *Les risques psychosociaux*, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°3958.

Vanderberghe, C. « L'engagement organisationnel peut-il favoriser le bien-être des salariés ? ». In *RH : Les apports de la psychologie du travail – 2. Management des organisations*. Editions d'Organisation, 2005, pp. 175-189.

Venin, T. (2013). *Techniques de l'information et de la communication et risques psychosociaux sur le poste de travail tertiaire* (Doctoral dissertation, Pau).

Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. et Avolio, B. (2010). "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors", *The Leadership Quarterly*, vol. 21, pp. 901-914.

Wolff, M., Burkhardt, J. M., & de la Garza, C. (2005). Analyse exploratoire de “points de vue”: une contribution pour outiller les processus de conception. *Le travail humain*, 68(3), 253-286.

Wolmark, C. (2014). Le harcèlement moral. In : Zawieja, P. et Guarnieri, F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Seuil, pp. 357-361.

Zawieja, P. (2015). *Le burn-out*, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°4017.

Zawieja, P., et Guarnieri, F. (2013). “Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques”. Sous la direction de Zawieja, P. et Guarnieri, F. *Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Armand Colin, 11-34 - Chapitre 1, Armand Colin/Recherches.

_ (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil.

ANNEXES

ANNEXE 1 :
**Exemple d'un dispositif d'une évaluation
des politiques publiques (EPP)**

ANNEXE 2 :
Illustration d'une grille
d'analyse de contenu

Diagnostic des risques psychosociaux & des sources de satisfaction

Fin 2013 - Stéphanie HEMAIRIA CLERC

Bilan des entretiens semi-directifs - Organisation B

Service

1. Dans quel service se situe l'agent interviewé ?

1. X 2. Y 3. Z

Les contraintes au travail

2. Quelles sont les exigences liées à la nature de votre activité ?

1. Charge de travail importante
 2. Pression temporelle (délais)
 3. Hypersollicitation (interruption de la tâche)
 4. Travail en urgence
 5. Exigence de forme (les "sous-mission", mise en page,...)
 6. Imprévisibilité des missions (travail à l'avenant, rajout de missions...)
 7. Comportement/exigence des interlocuteurs
 8. Intensité du travail
 9. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (6 au maximum).

3. Autre, précisez :...

La question n'est pertinente que si Contrainte nature activité = {Autres}

4. Quelles sont les aspects organisationnels qui perturbent le bon déroulement de votre travail ?

1. "Millefeuille" des voies hiérarchiques (signature, mésentente entre managers...)
 2. Superposition de services (maintien des fonctionnements anciens,...)
 3. Missions [REDACTED] contradictoires
 4. Incertitude sur avenir/mission
 5. CODIR trop distancié des agents
 6. Temps partiel fictif
 7. Procédures internes lourdes (informatique, démarche qualité)
 8. Exigences horaires (empiètement sur vie privée (4), amplitude...)
 9. Absence n+1
 10. Absence de travail collectif
 11. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (6 au maximum).

5. Autre, précisez :...

La question n'est pertinente que si Contrainte organisationnelle = {Absence de travail collectif}

Les relations de travail

6. De quelles natures sont les relations avec vos collègues interservices ?

1. Plutôt positive 2. Peu/pas de relation 3. Plutôt négative (pas de mélange des genres, tension, méfiance)

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

7. Comment caractérisez-vous la nature des relations que vous entretenez avec vos collègues de service ?

1. Convivial (bonne entente, climat agréable,...)
 2. Cohésion (soutien ponctuel, entraide régulière...)
 3. Peu/pas convivial (relation difficile, tension...)
 4. Peu/pas de solidarité (pas de soutien, sentiment d'isolement...)
 5. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

8. Autre, précisez :...

La question n'est pertinente que si RI intraservice = {Autre}

9. Qualité de la communication avec votre supérieur hiérarchique ?

- 1. Disponible (physiquement, dans le temps...)
- 2. Constructive/de confiance (à l'écoute, prise en compte des propositions de l'agent...)
- 3. Strict nécessaire professionnel
- 4. Difficile (inexistente, autoritaire, manque de respect...)

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

10. Estimez-vous bénéficier du soutien de votre supérieur hiérarchique ? Si oui, de quel type ?

- 1. Soutien relationnel
- 2. Soutien technique
- 3. Peu/pas de soutien (insuffisance de compétence technique, non prise en compte des difficultés...)

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

11. Estimez-vous être reconnu(e) pour votre investissement et/ou travail ? Si oui, à quelle(s) occasion(s) ?

- 1. Reconnaissance régulière du n+1 (félicitation, remerciement)
- 2. Reconnaissance institutionnelle (entretien d'éval, appui carrière, proposition avancement)
- 3. Peu/pas de reconnaissance du n+1
- 4. Décalage entre effort consenti et reconnaissance (frustration, comportement de retrait, sentiment d'injustice...)
- 5. Reconnaissance autre (collègues, entreprises, poste...)

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

Les changements dans le travail

12. Y-t-il eu des changements dans votre travail ?

- 1. Fusion des structures
- 2. Changement de poste/service
- 3. Evolution des compétences (avancement, nouvelle habilitation)
- 4. Réorganisation de service
- 5. Encadrement (arrivée, changement)
- 6. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

13. A quel niveau ces changements ont impacté votre activité ?

- 1. Organisationnel (incertitude sur avenir, rajout de ligne hiérarchique, perte de repère...)
- 2. Situationnel (augmentation de charge ou intensification de l'activité, possibilité de développement de Soi)
- 3. Relationnel (nouveaux collègues, perte de collègues, amélioration ou dégradation du climat, soutien)

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

14. Globalement, comment avez-vous vécu ces changements ?

- 1. Plutôt positivement
- 2. Plutôt négativement
- 3. Peu affecté

Les valeurs et exigences des agents vis-à-vis de leur travail

15. Un travail de qualité signifie...

- 1. Finaliser la mission avec succès (dossier validé, pas de correction, atteinte des objectifs fixés...)
- 2. Satisfaire les attentes de l'Autre (répondre aux besoins, prise en compte des critères extérieurs, travail adapté...)
- 3. Apporter une valeur ajoutée (faire le mieux possible)
- 4. Respecter les délais
- 5. Traiter en profondeur & avec précision les dossiers (comprendre de A à Z, travail d'analyse, rigoureux...)
- 6. Rédiger des documents clairs & argumentés
- 7. Autre : ...

Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).

16. Autre : précisez...

La question n'est pertinente que si Travail de qualité = {Autre : ...}

17. Quelles sont les valeurs que vous avez vis-à-vis de votre travail ?

- 1. Etre irréprochable (exemplarité du SP, honnêteté intellectuelle, "droiture", rigoureux...)
- 2. Traiter de façon égalitaire chaque dossier ("même faute, même conséquence", traitement équitable...)
- 3. Etre utile (répondre aux besoins, se rendre disponible...)
- 4. Autre ...

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

18. Autre : précisez...

La question n'est pertinente que si Valeurs agents = {Autre : ...}

Les sources de satisfaction au travail

19. Quelles sont vos sources de satisfaction dans le travail ?

- 1. Intérêt pour l'activité (richesse du contenu, stimulant...)
- 2. Diversité du travail (variété des missions, sites, interlocuteurs...)
- 3. Sentiment d'utilité publique
- 4. Possibilité d'apprentissage & de développement de soi (maîtrise de la tâche, nouvelle habilitation, partage du savoir-faire...)
- 5. Indépendance dans le travail (autonomie, pas de pression hiérarchique...)
- 6. Relations interpersonnelles (bon climat dans l'équipe, entraide des pairs...)
- 7. Environnement physique (locaux agréables, spacieux...)
- 8. Flexibilité horaire (temps partiel, badgeuse, télétravail)
- 9. Partage des connaissances
- 10. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (6 au maximum).

20. Autre, précisez :...

Caractéristiques agent

21. Quel est votre sexe ?

1. Féminin 2. Masculin

22. Tranche d'âge

1. Moins de 35 ans 2. De 35 à 50 ans 3. Plus de 50 ans

23. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'institution ?

1. Moins de 10 ans 2. Plus de 10 ans

24. Travaillez-vous à temps complet ou à temps partiel ?

1. Temps partiel 2. Temps complet

25. Quels est votre statut ?

1. Encadrement 2. Cat. A 3. Cat. B 4. Cat. C

Titre : Santé mentale au travail dans un contexte d'hypermodernité : quels enjeux pour le management public ?

Mots clés : Risques psychosociaux, hypermodernité, ressources, management public.

Résumé :

Dans un contexte de modernisation de l'Etat, les structures publiques doivent faire face à de nombreuses mutations organisationnelles autant qu'à une montée des risques psychosociaux. A partir des travaux conduits sur l'hypermodernité que nous complétons par la théorie de la préservation des ressources, nous cherchons à identifier certains enjeux en matière de management public.

Cette recherche, réalisée à partir d'une étude qualitative menée auprès de trois administrations déconcentrées de l'Etat, examine la dynamique entre trois variables : les facteurs de risques psychosociaux, les ressources disponibles ainsi que les valeurs professionnelles.

L'analyse révèle, d'une part, l'existence de risques conformes à ceux identifiés dans les

entreprises privées, d'autre part, la présence de ressources régulatrices liées à la qualité des relations avec les pairs et à la nature des missions autant qu'aux possibilités de développement et, enfin, des valeurs relatives à la motivation à l'égard du service public.

D'une manière générale, l'interprétation des données indique que les valeurs professionnelles se heurtent fréquemment à la logique du new management public qui sous-tend les nouveaux modes de production publique. Cependant, loin de rester passifs, les agents se tournent vers d'autres valeurs "refuges", telles l'utilité de leur travail ou la satisfaction des usagers, qui agissent comme de nouvelles ressources dans un contexte à l'avenir incertain.

Title : Mental health at work in a context of hypermodernity: what issues for public management?

Keywords : Psychosocial risks, hypermodernity, resources, public management.

Abstract :

In a context of modernization of the state, public structures have to face many organizational changes as well as a rise in psychosocial risks. From the works conducted on hypermodernity that we supplement with the theory of the preservation of resources, we seek to identify some issues in public management. This research, based on a qualitative study conducted among three decentralized state administrations, examines the dynamics between three variables: psychosocial risk factors, available resources and professional values. The analysis reveals, on the one hand, the existence of risks consistent with those identified in private

companies, on the other hand, the presence of regulatory resources related to the quality of relations with peers and the nature of missions as much as development opportunities; and, finally, values relating to motivation for public service. In general terms, the interpretation of the data indicates that professional values frequently come up against the logic of the new public management that underpins the new modes of public production. However, far from being passive, agents are turning to other "safe haven" values, such as the usefulness of their work or the satisfaction of users, who act as new resources in a context of uncertain future.