

Le défi du management face à l'identité sociale et les profils nocifs

NADJI Amina *

Received:16/01/2018

Accepted:02/03/2018

Resumé:

Le management d'aujourd'hui est confronté à de nouveaux défis comportementaux et psychologiques qui imposent une relecture des modes de gestion pour prévenir et gérer les conflits au sein des organisations. Notre problématique s'articule autour du comment les prévenir pour assurer le bien être au travail. Nous mobilisons l'approche descriptive et analytique et la revue de la littérature fera appel à des écrits en psychologie sociale pour enrichir notre analyse. Le cadre théorique proposé dégage une grille de lecture originale et stimulante. L'étude exploratoire mettra en avant l'importance de la gestion des profils nocifs au bien être au travail du fait de leur présence importante au sein des organisations modernes. Ce papier présente une liste non exhaustive des caractéristiques de ces profils pour les repérer avant d'agir.

Mots clés: Identification sociale, contrat psychologique, conflits, profils nocifs, bien-être.

JEL Classification : D74, D82, D91

Abstract:

Today's management is confronted with a new behavioral and psychological challenge that requires a re-examination of the management methods to prevent and manage conflicts within an organisation. Our main concern will revolve around how to prevent them, to ensure employees well-being at work. We will mobilise a descriptive and an analytical approach for this study, which was inspired by the writings in social psychology to deepen our analysis. The theoretical framework offered gives us an original and stimulating study. The exploratory study will support the importance of managing profiles harmful to the well-being of the employees at work because of their strong presence in modern organizations. The latter are characterized by a working mode that reveals the perversity. This paper will present a non-exhaustive list of the characteristics of these toxics profiles in order to better identify them before acting.

Keywords: the social identity, Psychological contract, conflict, toxics profiles, well-being.

* **Maitre de conférences**, faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de sidi bel Abbes.
Email : nadji.amina@gmail.com

1.Introduction

La fonction des ressources humaines évolue dans un environnement de plus en plus dynamique, animé par une nouvelle ère des recherches en sciences de gestion, qui classe le bien être personnel et le développement des échanges interpersonnels au cœur des préoccupations des organisations modernes.

Cet intérêt pour le bien être est supposé jouer le rôle de catalyseur du vivre ensemble dans l'organisation et contribuera ainsi à son harmonie et sa pérennité. Cependant, ce n'est pas toujours évident, car l'organisation recrute des personnes sur la base d'une compétence et d'un ensemble de critères, mais seul l'exercice de la fonction peut révéler leurs vrais talents et leur profonde nature.

Tous ces changements imposent une certaine relecture du management et le confrontent à de nouveaux défis d'ordre comportemental et psychologique.

La problématique

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante:

Comment le management peut il gérer les profils nocifs et prévenir les conflits pour améliorer le bien être au travail?

Questions de la recherche

Pour répondre à cette problématique complexe, nous sommes arrivés à la diviser en trois questions qui se présenteront comme suit :

1. Quel est l'apport de la psychologie sociale dans l'analyse des comportements organisationnels ?
2. Quels sont les profils les plus nocifs compromettant le bien être au travail ?
3. Est-ce que le management dispose des moyens pour identifier et prévenir les situations conflictuelles ? lesquels.

Organisation de l'article

Le traitement de la problématique sera développé en trois temps:

Nous allons dans un premier temps présenter l'apport de la psychologie sociale dans l'analyse des comportements au sein des groupes d'individus. Un cadre théorique descriptif définira les concepts clés.

Cette première partie a permis de mener une étude exploratoire, ayant comme outil de collecte des données « le questionnaire », répartis en un ensemble d'axes d'analyse.

L'analyse des réponses recueillies a mis en avant un ensemble de constats et de résultats qui seront discutés dans la troisième partie. Nous terminerons cette communication par la suggestion de quelques actions à mener pour brider voire diminuer l'impact négatif de ces profils.

Le champ de la recherche

Ce papier se positionne dans le champ des ressources humaines. Il mobilise l'apport de la psychologie pour analyser les problématiques comportementales et psychologiques auxquelles les organisations sont confrontées et que le management devra gérer.

Son objectif n'est pas de proposer des solutions mais plutôt d'éclairer les managers sur certains éléments sous-jacents de la nature humaine en intergroupes. Ce qui aiderait à diagnostiquer les situations déviantes et conflictuelles afin de les limiter et même de diminuer leurs conséquences.

1. CADRE THEORIQUE : APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE

La psychologie sociale offre aux sciences de gestion plusieurs analyses du comportement individuel au sein d'un groupe. En effet, l'individu n'est presque jamais seul étant donné qu'il interagit avec un ensemble d'acteurs de manière coopérative ou concurrentielle en fonction des objectifs visés et de la position de son partenaire ou adversaire. Puiser dans ce champ enrichit les recherches sur les comportements organisationnels en offrant des éclairages nécessaires aux chercheurs en gestion et aux managers.

Le but de cette première section est l'examen et l'observation du comportement et la conduite de l'ensemble des collaborateurs dans un milieu organisationnel. Le champ managérial est riche en emprunts à d'autres champs de recherche telle que la psychologie et la sociologie. Quand une théorie est pertinente et qu'elle offre des pistes de réponses, le chercheur peut la mobiliser pour construire une grille d'analyse intéressante.

L'approche psycho-sociale s'est intéressée aux deux types de contrats établis entre les collaborateurs et le manager, un contrat formel et un contrat psychologique durant lesquels les partenaires tentent de converger vers un équilibre initial. Les acteurs s'engagent dans un processus de négociation formel et légal et échangent des connaissances sur leurs engagements et attentes relatifs à la constitution des contrats de coopération formels-légaux. L'estimation de l'intérêt de cette collaboration, le recensement des risques liés à l'engagement ainsi que la détermination des rôles, droits et devoirs de chacun sont aussi pris en compte pour alimenter ce processus.

1.1. Définitions des concepts clés par la psychologie sociale

La psychologie sociale définit l'individu comme étant un élément d'une foule humaine qui à un moment donné et en vue d'un but donné s'est organisé en une masse en une collectivité.

Cette première définition de l'individu, nous amène à éclairer celui de la foule ou plutôt l'âme collective définie par (Gustave Le Bon, 1921: 13) *comme étant un être composé par des individus semblables ou dissemblables, par leur genre de vie, leurs occupations, par leur caractère ou leur intelligence, qui formeront le cœur d'une âme collective*. Cette dernière leur fait sentir, penser et agir d'une façon tout à fait différente de celle dont sentirait et agirait chacun d'eux isolément. Certaines idées, certains sentiments ne surgissent et ne se transforment en actes que chez les individus en foule. La foule psychologique est un être provisoire composé d'éléments hétérogènes, pour un instant, soudés absolument comme les cellules d'un corps vivant forment par leur union un être nouveau manifestant des caractères fort différents de ceux que chacune de ces cellules possède. Cette définition manifeste de la force de la foule et de sa particularité.

La question qui se pose d'elle-même combien de foules ou bien de groupes existe-t-il dans un contexte donné? Et quel est l'élément central qui régit les interactions entre groupes?

Avant de répondre à ces questions, il est nécessaire de définir ce qu'est le contrat social ou psychologique qui se tisse entre les différents groupes.

1.1.1 Qu'appelle-t-on alors un contrat psychologique ?

Le contrat psychologique est considéré comme complémentaire au contrat formel. Les origines de la notion de contrat psychologique remontent aux travaux d' (Argyris, 1960) et de (Schein, 1965). Il a été mobilisé pour regrouper les relations de l'emploi entre le salarié et son entreprise. Défini comme un contrat bilatéral en termes d'attentes économiques et affectifs, il peut être considéré comme complémentaire au contrat formel. Ces auteurs caractérisent le contrat psychologique comme non écrit et composé d'attentes.

C'était face à l'incomplétude ou l'absence de contrat de travail que les chercheurs américains en théories des organisations ont développé la théorie du contrat psychologique. Dont (Rousseau, 1990) qui dès ses premiers travaux parle de promesse et non d'attentes.

Le contrat psychologique selon (Rousseau, 1990) désigne la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Il naît quand l'une des parties croit qu'une promesse d'un retour futur a été faite par l'autre partie, qu'ainsi une obligation de réciprocité a été créée.

1.1.2. Les caractéristiques du contrat psychologique

Elles englobent les promesses, l'échange, le consentement et la confiance

- **Les promesses:** Le premier élément constitutif d'un contrat psychologique est l'échange de promesse. Le contrat est toujours composé des attentes de l'individu, mais celle-ci doivent être la conséquence de promesses implicites ou explicites faites par les différentes parties. Il s'articule autour des notions de promesse et d'obligations.

Mais pour que la promesse vaille dans l'esprit de l'individu, deux éléments interagissent avec la promesse pour créer une attente et pour que naisse de celle-ci une obligation et donc un contrat. (Delobbe & al. 2005) notent l'adéquation de la «promesse faite» et de l'«attente» (la valence de l'objet de la promesse) et le degré de confiance dans la possibilité de réalisation de la promesse.

Par exemple, une promesse qui ne correspondrait pas à quelque chose qu'attend l'individu a peu de chance d'être perçue et sera dévalorisé par lui. Tandis, qu'une promesse même très floue correspondant à une attente forte de la part de l'individu sera probablement survalorisée et provoquera immédiatement un sentiment d'obligation. (Turnley et Feldman 1999) proposent de croiser intensité de la promesse et valence de cette promesse pour tenter d'inférer la force de l'attente qui en découle.

- **L'échange:** est le deuxième élément d'existence du contrat psychologique. L'existence d'un échange entre deux parties portant sur une multitude d'éléments va conduire les parties à distinguer les éléments de l'échange qui sont essentiels de ceux qui sont moins importants, voire secondaires pour chacune des parties. Cela permettrait ensuite de mieux saisir la réciprocité tant dans la réalisation du contrat que dans la réaction à la violation du contrat.

- **Le consentement** est le troisième élément constitutif. Peut-on réellement parler de contrat si les termes de celui-ci ont été imposés à l'une des parties, sans demande d'approbation de celle-ci?

C'est un postulat très fort que de poser que toutes les promesses ont été faites volontairement et consciemment, d'autant plus fort que l'on est dans l'ordre du non-écrit qui laisse libre court à tout type d'interprétation ultérieure et que la relation entre partenaires est tout sauf une relation d'égal à égal.

- **La confiance est un fondement du contrat psychologique.** La force de l'attente dépend aussi de la confiance que l'individu fait à l'auteur de la promesse. C'est pourquoi, il faut croiser intensité de la promesse, valence de la promesse et niveau de confiance dans l'auteur de la promesse pour mieux appréhender la force de l'attente. Une fois ces éléments présents, les managers, pourront échanger des promesses ou intentions futures ayant pour rôle de les obliger à acheminer une dimension sociale, émotionnelle et non réductible et substituable à l'économique.

1.1.3. L'identification sociale et l'influence des relations intergroupes

La revue de la littérature identifie trois phases dans la construction des relations intergroupes: la négociation et l'engagement, l'exécution des engagements et oscillations et la révision de la condition d'équité.

La phase préliminaire de **négociation et d'engagement** permet d'établir les conditions initiales acceptées par les collaborateurs dans le cas de figure où elles donnent le moyen d'atteindre un équilibre initial (réaliser les objectifs stratégiques de manière juste et efficiente). Le problème qui se pose lors de cette phase est celui de l'influence des relations intergroupes dans l'entreprise. Ce dernier renvoi à *l'identification sociale* qui joue un rôle central vu qu'elle influe sur la perception des individus quant à l'interprétation des événements et des promesses.

Une fois le contrat est signé, nous passons à l'étape de **l'exécution des engagements signés** lors de la phase négociation. Face aux réalités du terrain, les acteurs pourront à ce moment constater les écarts d'ordre économique et psychologique.

L'écart d'ordre économique: (Kumar et Nti, 1998) discutent des écarts de performances entre réalité et attentes par rapport au contrat formel légal. Ils constatent que ces écarts émergent lorsque le ratio entre rétributions et contributions réelles est inférieur au ratio entre rétributions et contributions escomptées.

L'écart d'ordre psychologique: représenté par le manquement aux promesses par rapport au contrat psychologique (Rousseau, 1995). Ce manquement est une perception d'ordre cognitive, elle est établie sur la croyance que l'autre n'a pas rempli ses obligations liées au contrat psychologique. Elle renvoi à un calcul mental entre ce que l'on reçoit de ce qui avait été promis (Monin, 2002). Cette perception émerge lorsque les bénéfices réellement reçus sont inférieurs aux bénéfices promis. Elle dépend du processus de contrôle de respect ou non respect des promesses. Ce point peut alimenter la méfiance envers l'autre et constitue une barrière au bon fonctionnement des groupes.

La troisième partie se manifeste par **la révision de la condition d'équité**. Monin, (2002) explique que ce n'est pas la perception d'écarts en soi qui importe mais la manière dont ces écarts sont interprétés. L'interprétation de ces écarts et les actions adoptées pour les gérer jouent un rôle déterminant dans l'évolution des relations intergroupes et intra-groupe tout en favorisant l'identification sociale et le factionnalisme (sources d'émergence de biais cognitifs d'interprétation).

Les acteurs interprètent les écarts soit en les renvoyant à une cause intentionnelle¹, par conséquent, le sentiment d'injustice organisationnelle prendra place entraînant la violation du contrat psychologique. Soit à une cause non intentionnelle², à ce moment un déséquilibre temporaire prendra place entraînant une révision de la condition initiale de justice.

¹ Mauvaise volonté des collaborateurs.

² Reconnaissance d'incapacité.

Les dimensions psycho-sociales des interactions intergroupes

Le premier mécanisme psycho-social jouant un rôle sur les stratégies d'intergroupes, comme mentionné ci haut est celui de l'identification sociale. Il se manifeste dès qu'une collection d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci (Tajfel et Turner, 1979, 1986).

Le groupe existe donc quand les individus prennent conscience d'en faire partie et se classent dedans. Il s'agit de la catégorisation sociale que (Tajfel et Turner, 1979) considèrent comme un outil cognitif qui segmente, classe et ordonne l'environnement social et qui permet aux individus d'entreprendre diverses formes d'actions sociales.

Lorsque les individus se définissent eux-mêmes et sont définis par les autres comme membres du groupe, nous parlons alors d'appartenance groupale. Une identité sociale est fournie par les groupes sociaux à leurs membres et se définit comme la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance. Les auteurs établissent trois principes généraux:

- Les individus cherchent à accroître ou maintenir leur estime de soi. Ils aspirent donc à un concept de soi positif.
- Les catégories sociales et le fait d'appartenir à ces catégories sont connotés positivement ou négativement. Ces évaluations sont partagées aussi bien par les membres d'un groupe que par les membres des différents groupes. La valeur de l'identité sociale dépend de l'évaluation des groupes en jeu dans l'identité sociale de la personne.
- L'évaluation d'un groupe se fait par comparaison avec certains autres groupes sur des dimensions importantes. S'il ressort de la comparaison un écart en faveur de l'endogroupe, cela lui confère un fort prestige, mais si la comparaison est négative pour l'endogroupe le prestige qui en est retiré est faible.

(Tajfel et Turner, 1986) dérivent de ces suppositions trois principes théoriques:

- Les individus tentent d'acquérir ou de maintenir une identité sociale positive.
- Une identité sociale positive résulte de comparaison favorable entre l'endogroupe et des exogroupes pertinents: l'endogroupe se distingue positivement des exogroupes pertinents.
- Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les personnes tentent soit de quitter leur groupe pour rejoindre un groupe plus valorisé, soit de rendre le groupe actuel plus positivement différent.

La théorie de l'identification sociale fournit un cadre enrichissant pour comprendre les interactions entre individus se percevant ou étant perçus par d'autres, comme appartenant à une catégorie sociale (Nkomo et Cox, 1996). Par conséquent, elle se manifeste comme un mécanisme psycho-social ayant un rôle central dans l'échange d'information et la coopération entre l'endogroupe et l'exogroupe. Une identification sociale négative, favorisera la rétention d'information et alimentera un sentiment de mal être au sein du travail.

Elle peut être aussi influencée aussi par la présence de profils d'individus qui composent l'endogroupe et l'exogroupe, qui pourront accentuer sa tendance vers le négatif et compliqueront l'atteinte d'une harmonie favorable à l'épanouissement professionnel.

1.2. Le management basé sur le résultat et l'identité sociale

Le management traditionnel est basé sur le commandement et le contrôle. Il met l'accent sur le comportement des décideurs qui assument la bonne planification et surveillent la mise en œuvre des plans pour atteindre la performance escomptée. Les relations d'autorité verticales et patriarcales sont le socle du management basé sur le résultat mais cette culture favorise la compétitivité, valorise l'intelligence individuelle et alimente, parfois, l'adversité malsaine. Ce qui prouve l'existence de lien entre le management et les formes d'actions sociales entreprises par les individus et valide l'impact des profils nocifs et leur influence sur la négativité de l'identification sociale. Ce lien sera analysé dans la partie empirique pour montrer le rôle des pratiques managériales dans la prolifération des profils nocifs ou leur diminution.

2. METHODOLOGIE

Diverses méthodologies peuvent être mobilisées pour comprendre un phénomène organisationnel. L'adoption d'une méthodologie pertinente est plus que nécessaire pour approcher l'objet de recherche de manière efficace et pour une meilleure connaissance et de compréhension du phénomène étudié. Le choix de la méthodologie et du paradigme épistémologique doit être justifié car l'objet d'étude ne peut être abordé par toutes les méthodes possibles.

2.1. Positionnement épistémologique

La visée de ce papier est explicative, il s'agit d'identifier les profils nocifs et d'analyser leur impact sur le comportement organisationnel et le bien être au travail. La recherche s'inscrit dans une démarche abductive qui part du vécu des acteurs pour reconstruire non pas la structure sociale générale mais la logique et les propriétés particulières d'un ordre local (Friedberg, 1993). Comme l'explique (Koenig, 1993), la démarche abductive consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. C'est un procédé bien adapté aux recherches exploratoires visant à découvrir des régularités dans la réalité sociale. C'est un processus d'interprétation approprié au paradigme interprétativiste (dans lequel notre travail s'inscrit) ainsi qu'à la nature exploratoire de notre démarche.

L'objectif de notre travail de recherche n'est pas de confirmer ou d'infirmer des hypothèses préétablies mais de fournir la description la plus complète et la plus riche possible d'un phénomène.

2.2. Obstacles et mode d'investigation

Nous avons rencontrés plusieurs types d'obstacles dans le cadre de cette recherche notamment la difficulté de faire des enquêtes par entretiens sur ce type de problématiques par manque de temps. Pour y remédier, nous sommes passés par un questionnaire aléatoire en ligne et anonyme destinés à des sujets ayant eu affaire (au moins une fois dans leur parcours professionnel) à des profils nocifs.

Pour tenter d'identifier les profils toxiques dans les organisations et dans le cadre d'une recherche sur les comportements organisationnels et le bien être au travail, nous avons établi un questionnaire structuré autour des thématiques suivantes et réparti en vingt six (26) questions³:

1. Le contexte externe et interne: Les variables intrinsèques et sous-jacentes au contexte interne et externe (questions fermées à choix multiples).

³ <http://bit.ly/2xrv3wu>

a) La perception du contexte externe: cette première partie analyserait comment le sujet percevait l'environnement externe législatif, économique et social dans lequel son organisation exerce son activité.

b) La perception du contexte interne: comment l'environnement interne caractérisé par la charge de travail et les pressions impactent-ils le sujet.

c) La nature de la relation et des échanges intergroupes, avec les membres de l'endogroupe et les relations avec l'exogroupe (questions ouvertes).

2. Les profils nocifs et leurs impacts sur le bien être au travail : cette deuxième partie présentera les caractéristiques des profils nocifs auxquels le sujet a eu affaire, la durée de la situation et son impact sur la productivité et le bien être du sujet (questions fermées à choix multiples).

3. Une troisième partie analysera le rôle du management et des gestionnaires dans le processus de prévention et de gestion des situations conflictuelles dans lesquelles le sujet a été confronté (questions ouvertes).

4. Une dernière partie sur les sujets ayant répondu au questionnaire, sur l'importance qu'ils accordent au bien être dans le travail, dans quel pays ont-t-ils exercé (questions fermées à choix multiples) et sur le comment ils ont géré et surmonté l'épreuve (questions ouvertes).

2.3. L'analyse des résultats

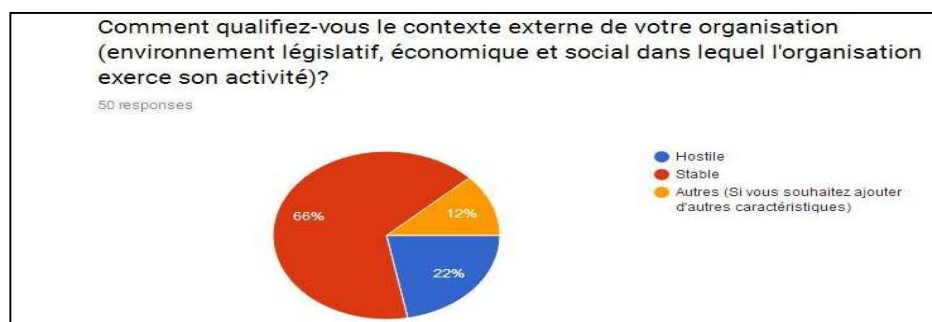
(Paillé & Mucchielli, 2012) définissent l'analyse qualitative comme *une démarche de recherche de sens*. En mobilisant différents outils, informatisés ou non, l'analyse qualitative tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue ou d'un corpus.

L'analyste devant un extrait à analyser doit se poser un ensemble de questions pour dégager les grandes idées et appréhender le sens. Des questions sur le thème central abordé par l'extrait ou le document: «De quoi il s'agit dans ce document-là?», sur le contenu «De quoi est ce que cet extrait parle?», sur la perception de l'acteur interviewé: « Que dit cette personne?».

L'analyse qualitative propose différentes techniques à utiliser avec ou sans l'aide d'un logiciel. La justification de nos choix épistémologiques et méthodologiques s'est suivie de la présentation de notre protocole de recueil de données. La démarche ou la méthode adoptée pour leur traitement s'est faite de manière manuelle interprétative.

2.3.1. Le descriptif des répondants

Nous avons reçu cinquante (50) réponses où 66% des répondants qualifient le contexte externe comme étant stable.



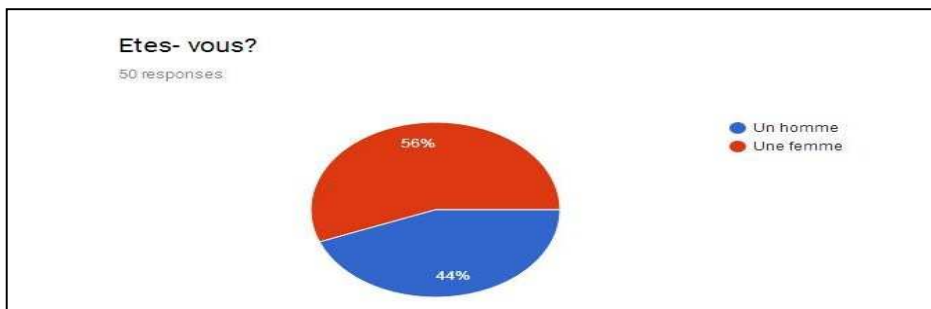
Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Tandis que le contexte interne est qualifié de stressant de manière négative à 52% des réponses.

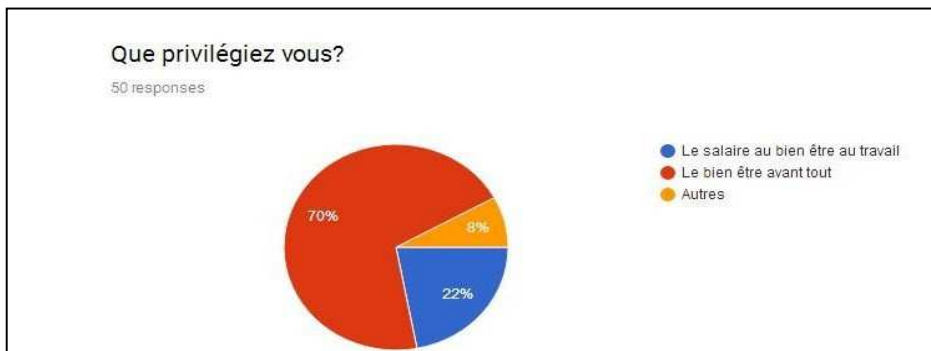


Source: Les sorties du traitement du questionnaire

56% des répondants sont des femmes qui privilégient à 70% le bien être au travail avant tout et 44% des répondants ont entre 30 et 40 ans.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Ayant exercés dans différents pays tels que (L'Algérie, le Canada, la Roumanie, la France, la Suisse, le Qatar, le Maroc, la Mauritanie et le Nigeria). Ils appartiennent à 82% à la catégorie socioprofessionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Présents à 38% dans le secteur public et à 22% (à égalité) dans le secteur privé et des services.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

2.3.2. Les relations intergroupes au sein des organisations

Les réponses des répondants sur la qualité des échanges intergroupes au sein de leur organisation ont été variées, elles passent de rapports médiocres, compliqués et de rivalité malsaine dans certains cas à des rapports enrichissants avec une tendance conflictuelle. Ce qui sort des réponses représente l'imprévisibilité de la nature humaine et des humeurs aussi. Certains ont associé les conflits aux périodes de fin de trimestre quand les contrats doivent être signés par les clients et la charge de travail augmente. Tandis que d'autres les ont associés au manque de professionnalisme et aux échanges limités d'informations.

En analysant les réponses individuelles, nous constatons que ceux qui ont qualifié les échanges de rivalité malsaine, avaient une identification sociale insatisfaisante de l'endogroupe et ne se reconnaissaient pas en son sein et que la présence d'un profil nocif accentuait la négativité de l'identification sociale. Tandis que ceux qui ont mis l'accent sur les rapports interactifs et enrichissants, avaient une identification sociale satisfaisante de l'endogroupe.

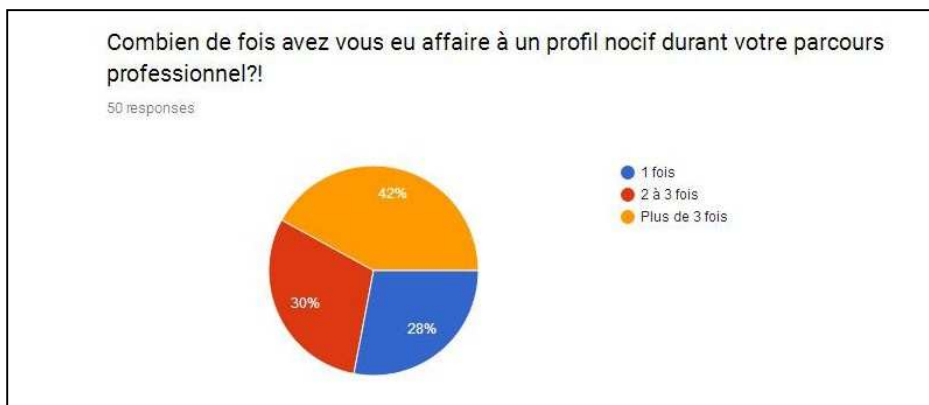
Pour les rapports avec l'exogroupe, toutes les réponses étaient presque similaires, qualifiant les échanges d'hostile et souvent absents.

Les répondants (à 92%) ont déjà eu affaire à un profil nocif dans leur organisation ce qui renforce notre intérêt pour l'analyse de ces problématiques au sein des organisations. Le phénomène est plus répandu et son impact est très important.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Ils ont précisé à 42% que la fréquence a été de plus de 3 fois. Personne n'échappe à la rencontre de profils nocifs durant son parcours, ce qui mérite plus d'attention de la part du management dans l'identification et la gestion des situations conflictuelles, en avoir conscience pour réduire ces phénomènes et limiter leur impact sur le bien être au travail.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

A 50% des réponses, le profil nocif a été un collègue et à 44% il occupait le poste de supérieur hiérarchique. La présence de profil nocif au sein de l'endogroupe est plus présente dans les réponses.

Quelle position hiérarchique ce profil occupait-il au sein de votre organisation?

50 responses



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

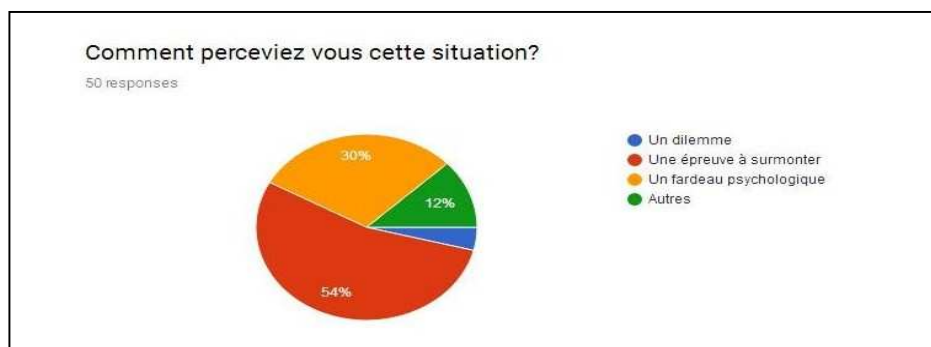
La présence de profil nocif au bien être au travail impacte l'identification sociale négativement et complique les échanges au sein de l'endogroupe, tandis que son impact est moins important quand le profil nocif fait parti de l'exogroupe.

La caractéristique la plus citée par les répondants sur les profils nocifs était la manipulation et le narcissisme. Ce qui qualifie le pervers narcissique comme étant le profil le plus toxique et nuisible au bien être au travail. Ces derniers étaient qualifiés d'incompétents, autoritaires, mégalomanes et opportunistes. D'autres comportements ont été cités tel que le fait de vouloir intimider et rabaisser les autres tout en s'accapant les mérites de leur travail, sans se soucier des autres. Ce sont des profils (selon les répondants) qui cherchent à culpabiliser avant de chercher la solution et n'assument pas leurs erreurs en alimentant la confusion et l'ambiguïté.

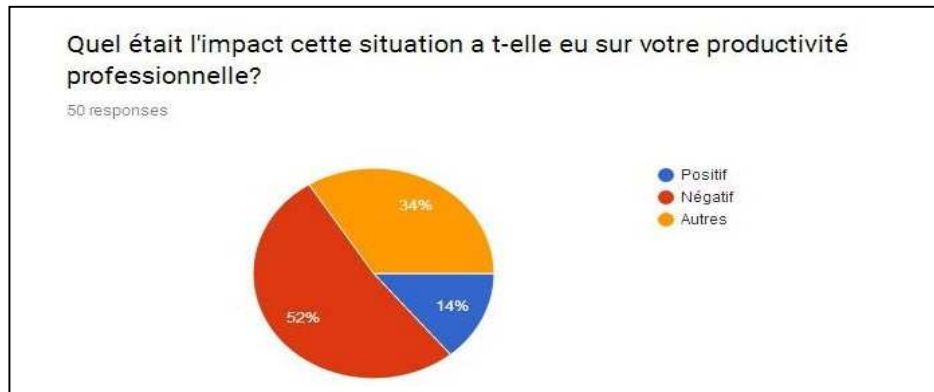
2.3.3. L'impact des profils nocifs sur la productivité et le bien être des répondants

54% des répondants affirment qu'avoir affaire à un profil nocif au travail est perçu comme une épreuve à surmonter, contre 30% qui le perçoivent comme étant un fardeau psychologique. Ce genre de situation impacte négativement la productivité professionnelle des sujets dans la moitié des cas (52%) mais son influence est négativement plus importante sur le bien être au travail (82%).

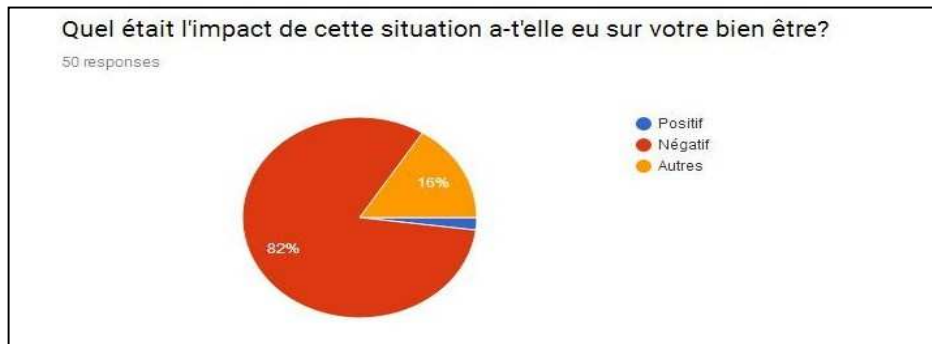
Le pourcentage est conséquent d'où la nécessité de le gérer par le management.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire



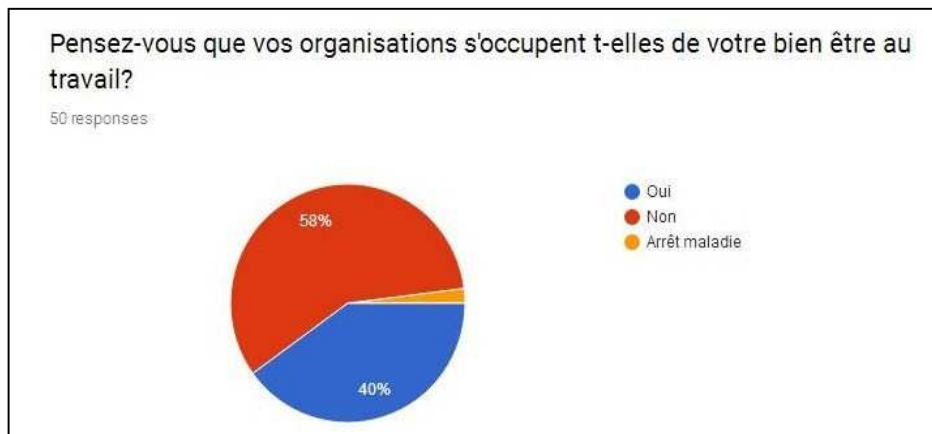
Source: Les sorties du traitement du questionnaire



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

2.3.4. La gestion des profils nocifs

Le constat amer était que le management ne s'occupe que peu du bien être des répondants au travail. 58% des répondants ont affirmé que les organisations n'accordent pas d'importance à cette problématique et parfois les managers ferment les yeux car ils n'ont pas le temps de tout gérer vu qu'ils sont dépassés par leur charge de travail.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Et que moins de la moitié des répondants (23) affirment qu'il est impossible de gérer la situation seule, contre 27 d'entre eux qui confirment qu'ils n'ont pas le choix et que

la situation devait être réglé soit seul ou en faisant appel à des spécialistes des conflits au sein des organisations.

Pour la question de savoir si le management prévoyait des démarches à entreprendre pour gérer ce genre de situation, 46 des répondants ont infirmé l'existence de ce genre de pratiques ou ignoré leur existence tandis que le reste (2), se sont dirigé vers le syndicat pour mettre un terme aux situations conflictuelles ce qui engagé un bras de fer contre l'organisation. Deux seulement des répondants se sont adressés à leur supérieur ⁴pour dénoncer la situation et l'implication du management ce qui a permis d'organiser des réunions qui se sont suivies de formations pour initier les membres de l'organisation à la gestion des profils et situations difficiles.

2.3.5. Ce qui reste après que le traitement des conflits nocifs ait purgé le « malêtre »

Notre étude exploratoire nous renvoie vers le constat que le management et les gestionnaires dans les organisations auxquelles nos répondants ont eu affaire à des profils nocifs ne disposent pas de moyens connus et mis en place ni pour identifier les profils nocifs ni pour brider leur impact sur le bien être des sujets. Ils confirment même que ces profils tirent leur pouvoir du management mis en place car ils ont le droit de surveiller et de contrôler les membres de leur groupe ou leurs collaborateurs. Une grande majorité a opté pour la rupture du contrat psychologique, suivie par la décision de quitter l'endogroupe (une démission) et le changement d'organisation alors que d'autres ont carrément changé de pays.

L'expérience a en général eu un effet dégoûtant de certains aspects du travail en équipe et de son management parfois difficile. La majorité des répondants affirme avoir surmonté l'épreuve seule et a réussi à se reconstruire après cette expérience, mais quatre (4) répondants n'ont pas réussi à le faire seuls et ont fait appel au syndicat pour demander de l'aide ou se sont dirigés vers des professionnels de la santé (médecins et psychologues pour reprendre confiance en eux). Ils recommandent de réagir vite dès qu'un malaise se fait sentir, demander de l'aide et de résister psychologiquement surtout pour ne pas tomber dans le piège de la dépression.

3. DISCUSSIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Il existe au sein d'un groupe d'individus de multiples contraintes relationnelles. Ces contraintes peuvent être liées à des causes très différentes : rapports hiérarchiques, différence d'âge, de sexe, de classe sociale, dépendance dans le travail (collaboration ou concurrence), novicité dans le domaine. L'ensemble de ces règles joue un rôle déterminant dans les interactions sociales entre individus et si on rajoute un élément lié aux facettes sous jacentes cachées que le groupe découvrira au cours des échanges, les interactions deviendront plus complexes.

Le constat amer est que notre société est en perte de valeurs morales et fait de plus en plus le culte de la performance individuelle, ce qui fait d'elle un terrain favorable à l'apparition de la perversité sous formes de personnes égocentriques et manipulatrices qui tentent de tirer profit en mettant les autres dans l'embarras sans scrupules ni regrets.

Ce constat est rattaché à une autre variable dans le domaine du travail où les directions ont peur des conflits, avec pour conséquence que rien ne se dit. Cela peut

⁴ Le profil nocif était un collègue dans ce cas.

entraîner des troubles psychosomatiques majeurs. C'est devenu difficile dans une société qui donne le sentiment que tout le monde ment et magouille impunément, où sarcasme et ironie se portent bien. Les changements dans le travail et dans les sociétés sont partout les mêmes, mais c'est actuellement le "burn out" qui est mis en avant pour parler des risques psychosociaux, avec le risque de banaliser des souffrances moins visibles⁵.

Les psychologues appellent les profils nocifs parfois psychopathes ou encore manipulateurs. A la fin des années 90, les praticiens en psychologie emploient le qualificatif PN: *Pervers Narcissique* qui devient une utilisation courante et que les victimes de ce genre de pratiques ont pu mettre un nom sur les profils qui leur faisaient tant du tort et rendaient leur quotidien difficile.

Les PN exercent le harcèlement moral et sont définis comme des individus caractérisés par une insensibilité morale et affective qui fait qu'ils souffrent de l'incapacité d'éprouver de l'empathie pour les autres. Cette incapacité fait qu'ils se sentent inférieurs aux autres et pour cacher cette infériorité, ils perfectionnent des jeux stratégiques pour pouvoir dominer les autres et les utiliser à leurs fins.

Leur point fort est celui de diviser pour mieux régner, leur force est proportionnelle à notre ignorance. Une personne qui n'a jamais eu affaire à un PN ne saura comprendre les processus sous jacents qu'elle est entraîné de subir. Ce qui fait qu'elle plongera dans l'incompréhension et se sentira sous pression mais sans savoir pourquoi. Le cumul de ces malaises répétitifs peut conduire à la souffrance, aux dépressions voire au suicide.

(Hirigoyen, 2003: 56) détaille mieux ce processus en décrivant la situation de manipulation qui se traduit par un harcèlement. *«...Ce dernier se met en place quand une victime réagit à l'autoritarisme d'un chef et refuse de se laisser asservir. C'est sa capacité de résister à l'autorité malgré les pressions qui la désigne comme cible. Le harcèlement est rendu possible parce qu'il est précédé d'une dévalorisation, qui est acceptée puis cautionnée par le groupe, de la victime par le persécuteur. Cette dépréciation constitue une justification a posteriori de la cruauté exercée contre elle et conduit à penser qu'elle a bien mérité ce qui lui arrive. Lorsque le processus de harcèlement est en place, la victime est stigmatisée on dit qu'elle est difficile à vivre, qu'elle a mauvais caractère, ou bien qu'elle est folle. On met sur le compte de sa personnalité ce qui est la conséquence du conflit, et on oublie ce qu'elle était auparavant ou ce qu'elle est dans un autre contexte.»*. Son livre est d'une grande utilité dans l'éclairage de ces processus destructeurs qui plongent les victimes dans le silence. Comme mentionné ci-dessus, les profils négatifs avanceront et se propageront et ne disparaîtront jamais du monde du travail, mais les caractériser pourra nous aider à limiter leur impact négatif sur notre bien être et de les dénoncer.

3.1. Les caractéristiques des profils négatifs au travail: les repérer pour mieux agir.

(Hirigoyen, 2003 :68) nous offre un profilage très instructif sur ces bourreaux au travail qui alimentent la dépendance dans un groupe et éjectent et isolent ceux qui n'adhèrent pas sous le regard de tout le monde car de nombreuses entreprises laissent se développer, en leur sein, une forte discrimination et ne protègent pas les individualités. *« Quand un individu pervers entre dans un groupe, il tend à rassembler autour de lui les membres du groupe plus dociles qu'il séduit. Si un individu ne se laisse pas embrigader, il est rejeté par le groupe et désigné comme bouc émissaire. Un lien social se crée ainsi entre les membres du groupe dans la critique commune de la personne isolée, par des potins et des ragots. Le groupe est alors sous influence et suit le pervers dans le cynisme et le*

⁵ Comme le souligne Hirigoyen, docteur en médecine, psychiatre et psychothérapeute familiale dans son ouvrage intitulé : *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, publié en 1998.

manque de respect. Chaque individu n'a pas pour autant perdu tout sens moral, mais, dépendant d'un individu dépourvu de scrupules, ils perdent tout sens critique. ».

C'est des profils qui refusent la communication directe pour faire culpabiliser leurs victimes, les disqualifient pour leur faire douter d'elles mêmes tout en les discréditant pour faire régner la suspicion dans l'endogroupe.

Le PN cherche par tous les moyens d'accéder au pouvoir et d'y rester tout en masquant son incompetence. Pour y arriver, il commencera par éliminer les personnes susceptibles de lui barrer la route. *«...On ne se contente donc pas d'attaquer quelqu'un de fragilisé comme dans l'abus de pouvoir mais on crée la fragilité afin d'empêcher l'autre de se défendre. La peur génère des conduites d'obéissance, voire de soumission, de la part de la personne ciblée, mais aussi des collègues qui laissent faire, qui ne veulent pas voir ce qui se passe autour d'eux. C'est le règne de l'individualisme, du chacun «soi». L'entourage craint, s'il se montre solidaire, d'être stigmatisé et de se retrouver dans la prochaine charrette de licenciements. Dans une entreprise, il ne faut pas faire de vagues. Il faut avoir l'esprit maison, ne pas se montrer trop différent.»* (Hirigoyen, 2003: 66).

Des profils envieux manifestant un égocentrisme et une malveillance flagrante qui constituent le moteur du noyau pervers. Il s'agit d'une mentalité d'emblée agressive qui se fonde sur la perception de ce que l'autre possède et dont on est dépourvu. *« Parfois, le harcèlement est suscité par un sentiment d'envie à l'égard de quelqu'un qui possède quelque chose que les autres n'ont pas (beauté, jeunesse, richesse, qualités relationnelles). C'est aussi le cas des jeunes surdiplômés qui occupent un poste où ils ont comme supérieur hiérarchique quelqu'un qui n'a pas le même niveau d'études.»* (Hirigoyen, 2003 :58). Ils tenteront de disqualifier les autres en les poussant à commettre des fautes.

Il suffit d'un ou de plusieurs individus pervers dans un groupe ou dans une organisation pour que le système tout entier devienne pervers. C'est pourquoi, il faut se munir d'outils pour brider leur emprise et leur pouvoir néfaste au bien être au travail.

3.2. Comment gérer voire brider l'impact des profils négatifs ?

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'individu a besoin des autres membres de son groupe pour accomplir un ensemble de tâches et atteindre des objectifs d'ordre personnel ou professionnel. Il a besoin de cette interaction sociale pour avancer parfois, en optant pour la coopération collective ou bien en favorisant des rapports concurrentiels sains en opposition avec les rapports conflictuels basés sur le narcissisme individuel. Ceci dit, nous ne pouvons éviter cette dernière catégorie ni l'abolir car la nature humaine est versatile et échappe à tout contrôle. Le but d'un manager et de ses collaborateurs est de les reconnaître pour pouvoir les gérer et atténuer leurs conséquences néfastes au bien être au travail même si souvent les professionnels reconnaissent la complaisance des entreprises qui cherchent la performance au détriment du bien être et affiche une passivité envers ces comportements nocifs. C'est pourquoi, il est nécessaire d'être informés des actions à mener.

3.2.1. Repérer les profils négatifs

La première action à mener dans une situation de mal être au travail est celle du repérage. Ce que nous avons présenté ci dessus.

Repérer les comportements malveillants, les attaques morales et l'intimidation et tracer leur évolution pour voir si c'est un harcèlement ou bien juste des irritations passagères. La répétition est la variable à retenir pour qualifier un processus de néfaste au bien être. Toute

action égocentrique et malveillante qui se répète dans le temps est à mentionner aux personnes bienveillantes qui puissent aider la victime.

Cette étape est primordiale, sans elle, la victime plongera dans le mal être et ceci pourrait avoir des conséquences irréversibles sur la santé mentale des victimes. C'est pourquoi il faut se documenter sur la question, chose qui permettra aux victimes de comprendre le pourquoi du comment de ces PN. Les organisations peuvent organiser des sessions de formation sur la question et inviter des coachs ou des professionnels de la santé pour animer des ateliers.

3.2.2. Demander de l'aide auprès des personnes bienveillantes

Une fois, la victime a pu reconnaître le processus d'harcèlement et a repéré le profil néfaste, il faut qu'elle cherche les personnes qui refuseront l'inactivité en dehors de l'endogroupe qui subit ou tolère l'harcèlement moral.

Cette personne peut être le DRH qui a l'autorité de mettre fin à ce genre de processus malveillants, mais parfois, il peut manifester aussi une passivité flagrante. Par conséquent, il faut se diriger vers le médecin de travail. Il se peut que la victime passe directement au médecin de travail pour appuyer son argumentaire, ce choix dépendra du contexte et de l'état psychique dans laquelle la victime se positionne.

3.2.3. Résister psychologiquement

Le troisième conseil que les psychiatres et psychothérapeutes ordonnent dans ce cas de figure, est celui de résister psychologiquement. Ce qui constitue une contre manipulation positive pour se protéger de son persécuteur. La victime puisera ses forces de la thérapie et du soutien des personnes bienveillantes qui l'entourent. Résister tout étant soutenu et évitant l'isolement. Car comme nous l'avons mentionné ci haut, les PN puisent leur force de la division et de l'isolement de leur proie.

Le dernier recours peut être aussi celui de la poursuite judiciaire de l'harceleur s'il s'avère que l'acharnement continue.

CONCLUSION

Nous vivons dans une société qui encourage implicitement l'apparition des profils égocentriques mal sains qui se nourrissent de la faiblesse des autres et bâtissent leur réussite sur la destruction de ceux qu'ils détruisent.

Ce papier a présenté l'apport de la psychologie sociale dans le traitement des thématiques liées aux comportements organisationnels, ce qui a permis d'identifier un mécanisme psycho-social qui régit les relations intergroupes, nommé l'identification sociale.

Cette dernière permet aux personnes de s'identifier et de décider de faire parti ou non d'un endogroupe qui satisfait leurs attentes. Nous avons présenté un ensemble de principes reliés à ce mécanisme. Cette identification peut être renforcée par les échanges intergroupes collaboratifs et contribuera positivement au bien être au travail. La présence de profils négatifs peut inverser son impact négativement sur l'harmonie des groupes.

Nous sommes passé par la suite à l'identification de quelques caractéristiques de ces profils néfastes au bien être qui pourront perturber l'équilibre des relations intergroupes et favoriser les conflits organisationnels. Pour finir avec la présentation de quelques démarches à mener dans le cas où l'harcèlement et celui qui l'exerce sont repérés. Ce qui engendra l'atténuation de leur impact voire le brider.

A ce stade, l'étude est exploratoire et présente un ensemble de limites. Les résultats malgré leur importance ne représentent qu'un échantillon aléatoire de cinquante (50) personnes. Le temps ne nous a pas permis de l'élargir, ce qui ouvre la perspective vers un échantillon plus large.

Les questionnaires ne nous permettent pas d'avoir toutes les facettes du phénomène étudié, c'est pourquoi, le travail mérite une étude de cas longitudinales ou des exemples concrets en situation et les actions mises en place pour obtenir la réduction de ces phénomènes. Une triangulation des données via entretiens, observation et consultation des documents serait plus enrichissante et globale.

Une autre perspective de recherche concerne le management agile (Rigby et al, 2017) comme alternative pour basculer de la surveillance vers la médiation entre les personnes ce qui pourrait invalider les comportements nocifs et les brider.

Les auteurs proposent de déplacer le pouvoir « du chef » vers une autorité partagée et régulée et de mettre en place de nouvelles pratiques managériales coopératives et collaboratives qui diminueront l'espace des comportements individuels et opportunistes. Un management qui porte attention sur les équipes et non les personnes et valorise l'intelligence collective que l'intelligence individuelle qui se répercute sur la performance des équipes.

Des pratiques qui pourraient renforcer l'implication et la satisfaction des équipes, valorise la convivialité, l'ambiance du travail et le bien être loin.

References

- Argyris, C. (1960), Understanding organizational behavior, *Dorsey Press*, 179 pages
- Delobbe, N., Herrabach, O., Lacaze, D., Mininac, K. (2005), Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Volume 1, *Editions De Boeck Université*, Bruxelles, 407 pages.
- Friedberg E. (1993), Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action Organisée, *Edition du Seuil*, 448 pages.
- Hirigoyen, M.F. (1998), Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien, *Editions La Découverte & Syros*, Paris, 214 pages.
- Hirigoyen, M.F. (2003), «Le harcèlement dans l'entreprise », Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien, *La Découverte*, pp. 55-89, 214 pages.
- Koenig G. (1993), «Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles», *Revue de gestion et des ressources humaines*, Vol 9, pp. 4-17.
- Kumar, R. et Nti, K. (1998), «Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model», *Organization Science*, n° 9, pp. 356-367.
- Le Bon, G. et Sigmund, F. (1921), Psychologie des foules, *Editions Félix Alcan*, 28^e édition, 320 pages.
- Monin, P. (2002/3-4), «Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques», *Revue française de gestion*, n° 139, pp. 49-71.
- Nazare-Aga, I. (2013), Les manipulateurs sont parmi nous, Qui sont-ils? Comment s'en protéger?, *Les Editions de l'Homme*, Paris, 285 pages.

- Nkomo, S. M. et Cox, J.-R. T. (1996), «Diverse identities in organizations», in S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, *Sage Publications*, pp. 338-356.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris: *Armand Colin*, 3^{ème} édition, 424 pages.
- Rigby, D., Sutherland, H., Takeuchi, H. (2017/ 8-9), «Découvrez les secrets des méthodes agiles», *Harvard Business Review* (édition française), pp.28-38.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, *Sage Publications*, London, 245 pages.
- Rousseau, D.M. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of PC», *Journal of Organizational Behavior*, vol.11, n°5: pp. 389-400.
- Schein, E.H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, *Prentice Hall*, 114 pages.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979), «An integrative theory of intergroup conflict», In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations*, *Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole*, pp. 33-48.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986), «The social identity theory of intergroup behavior», In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* Chicago: *Nelson-Hall*, 2nd ed., pp. 7-24.