«Le défi du management face aux profils nocifs: comment les reconnaitre et les gérer?!».

***Amina NADJI*,**

Docteur ès sciences de gestion (UPJV, France)

Maitre de conférences, faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de sidi bel Abbes

Université Djilali Liabès

nadji.amina@gmail.com

LE RESUME 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. D'où l'intérêt de notre problématique qui tourne 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. Ce papier présente une liste non exhaustive des caractéristiques de ces profils pour les repérer avant d'agir.

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

ABSTRACT: Today's management is confronted with a new behavioral and psychological challenge that require a re-examination of the management methods to prevent and manage conflicts within an organization. Our main concern will revolve around how to prevent them, to ensure employees well-being at work. We will mobilize 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, intergroup conflict, toxics profiles, well-being.

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. Mais 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 toxiques et prévenir les conflits nocifs 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 inter-groupes. 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, enrichie 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 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, définit par Gustave Le Bon (1895) 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? 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 entre le salarié et son entreprise 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 nait 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 inter-groupes

La revue de la littérature identifie trois phases dans la construction des relations inter-groupes: 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 inter-groupes 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 évènements 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 intentionnelle [1], par conséquent, le sentiment d'injustice organisationnelle prendra place entrainant la violation du contrat

[1] Mauvaise volonté des collaborateurs.

psychologique. Soit à une cause non intentionnelle[2], à ce moment, un déséquilibre temporaire prendra place entrainant une révision de la condition initiale de justice.

Les dimensions psycho-sociales des interactions inter-groupes

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 définie 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 accroitre 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

[2] Reconnaissance d'incapacité.

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.

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 cet article 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 : 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) questions[3]:

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

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 inter-groupes, 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.

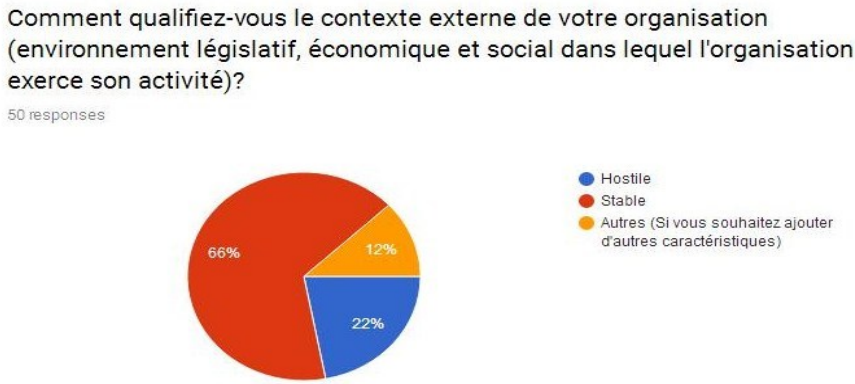
L'analyste, devant un extrait à analyser, doit se poser un ensemble de questions pour dégager les grandes idées et appréhender le sens.

[3] http://bit.ly/2xrv3wu

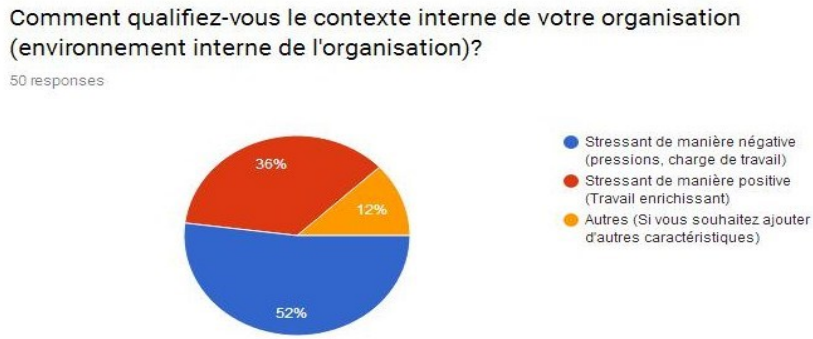
Des questions sur le thème central abordé par l'extrait ou le document: «De quoi il s'agit dans ce document-là?», sur le contenu «De quoi est ce que cet extrait parle?», sur la perception de l'acteur interviewé: « Que dit cette personne?».
L'analyse qualitative propose différentes techniques à utiliser 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

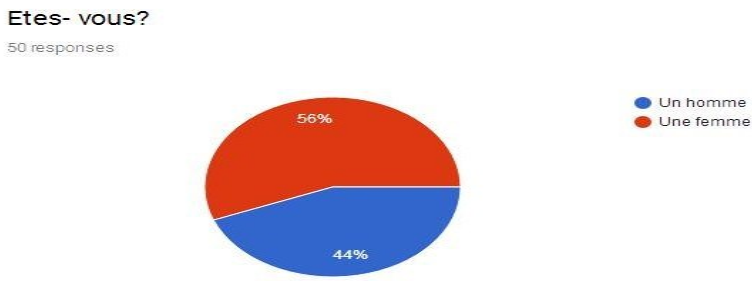
Nous avons reçu cinquante (50) réponses où 66% des répondants qualifient le contexte externe comme étant stable.

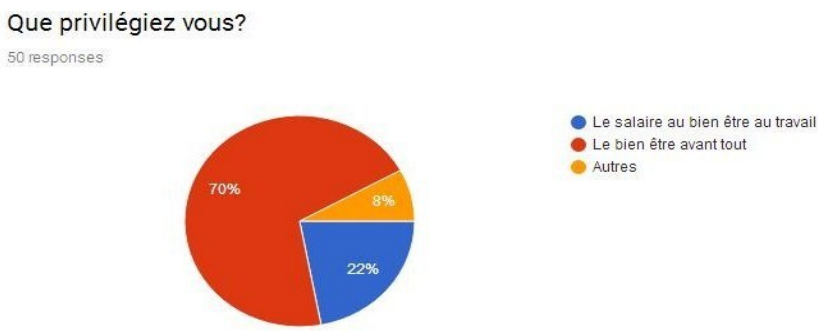


Tandis que le contexte interne est qualifié de stressant de manière négative à 52% des réponses.



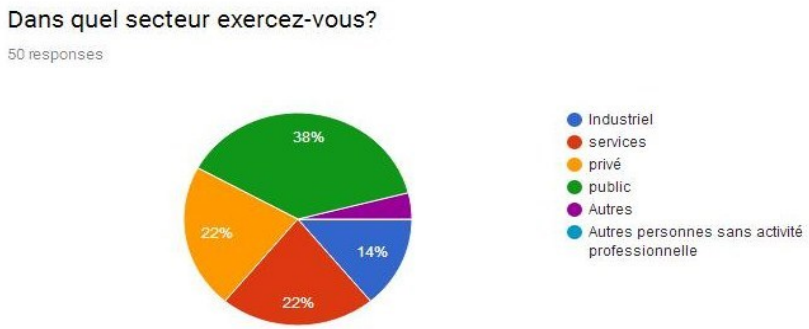
56% des répondants sont des femmes qui privilégient à 70% le bien être au travail avant tout et 44% des répondants ont entre 30 et 40 ans.





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.

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



2.3.2. Les relations inter-groupes au sein des organisations

Les réponses des répondants sur la qualité des échanges inter-groupes 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 associé 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

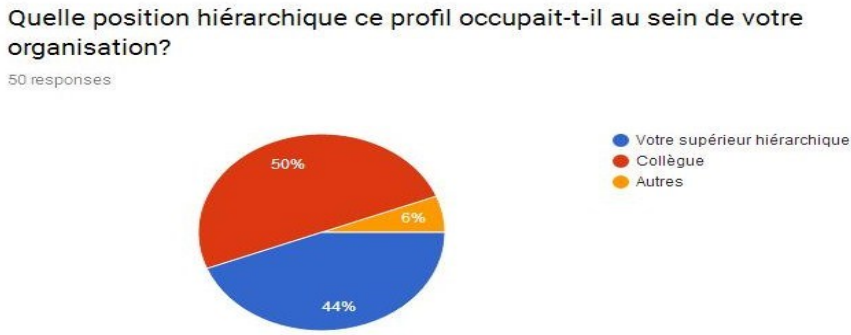
reconnaissaient pas en son sein et que la présence d'un profil nocif accentuait la négativité de l'identification sociale. Tandis que ceux qui ont mis l'accent sur les rapports interactifs et enrichissants, avaient une identification sociale satisfaisante de l'endogroupe.

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.

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 phénomène et limiter leur impact sur le bien être au travail.

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.



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.

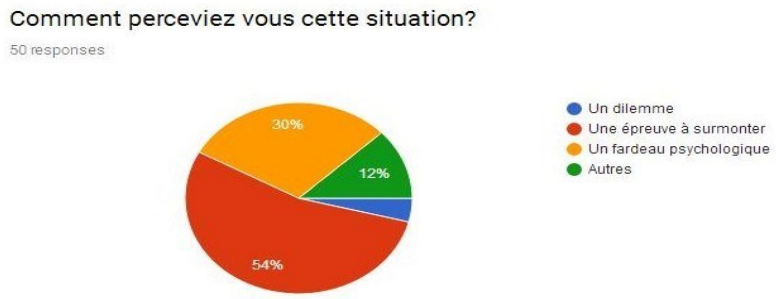
La caractéristique la plus citée par les répondants sur les profils nocifs était la manipulation et le narcissisme. Ce qui qualifie le pervers narcissique comme étant le profil le plus toxique et nuisible au bien être au travail. Ces derniers étaient qualifiés d'incompétents, autoritaires, mégalomanes et opportunistes. D'autres comportements ont été cités tel que le fait de vouloir intimider et rabaisser les autres tout en s'accaparant 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

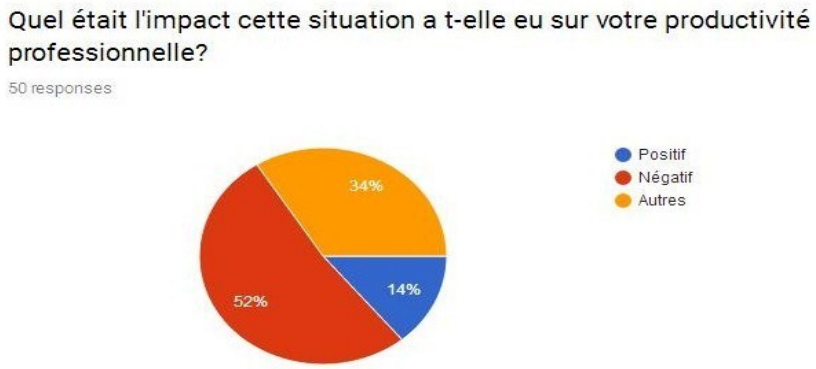
solution et n'assument pas leurs erreurs en alimentant la confusion et l'ambigüité.

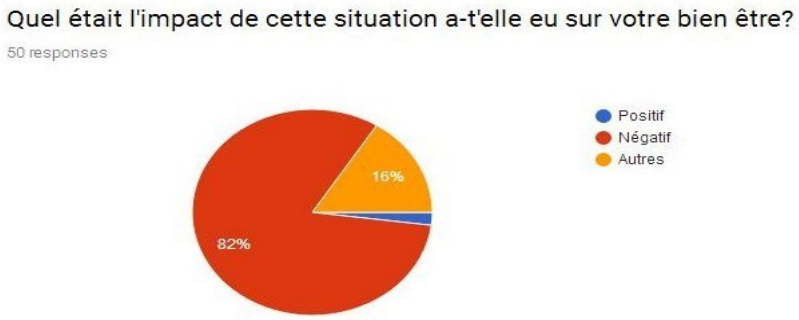
2.3.3. L'impact des profils nocifs sur la productivité et le bien être des répondants

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.

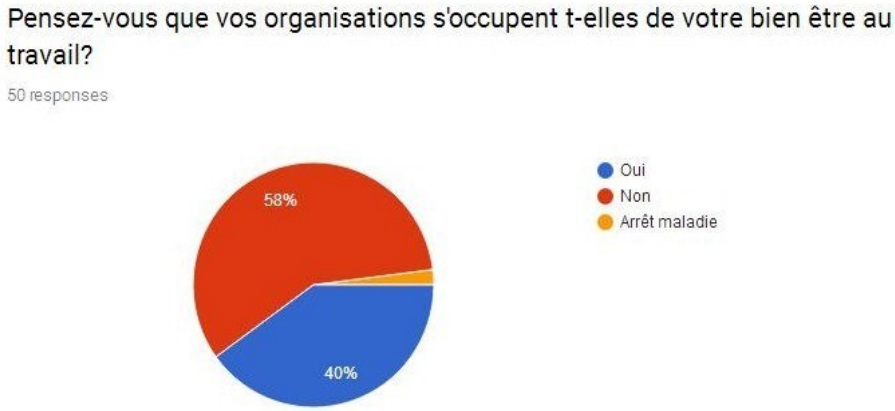






2.3.4. La gestion des profils nocifs

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 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 pour 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. Une grande majorité a opté pour la rupture du contrat psychologique, suivie par la décision de quitter l'endogroupe et 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, en informant son management, 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), etc. 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 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 visibles.» (Hirigoyen[4], 1998)

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. En effet, c'est avec l'apparition du livre de la psychiatre Marie France Hirigoyen (1998), intitulé «La harcèlement moral, la violence perverse au quotidien», 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. Et par la suite une tonne de contributions sur le sujet ont suivi ce premier livre. Le harcèlement moral est un cancer qui peut avoir des conséquences destructives, c'est pourquoi cette psychiatre en a fait son propre combat pour informer les victimes car selon elle, «Il est possible de détruire quelqu'un juste avec des mots, des

[4] Docteur en médecine, psychiatre et psychothérapeute familiale.

regards, des sous-entendus: cela se nomme violence perverse ou harcèlement moral.».

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 entrain 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 (1998) 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 disparaitront 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 : les repérer pour mieux agir.

Hirigoyen (1998) nous offre un profiling très instructif sur ces bourreaux au travail. «Le propre des pervers est d'avancer masqué. Ils culpabilisent à outrance leur proie, ne supportent pas d'avoir tort, sont incapables de discussions ouvertes et constructives ; ils bafouent ouvertement leur victime, n'hésitant pas à la dénigrer, à l'insulter autant que possible sans témoins, sinon ils s'y prennent avec subtilité, par allusions, tout aussi destructrices, mais invisibles aux regards non avertis. Comme les vampires, le Narcisse vide a besoin de se nourrir de la substance de l'autre. Quand il n'y a pas la vie, il faut tenter de se l'approprier ou, si c'est impossible, la détruire pour qu'il n'y ait de vie nulle part. Les pervers narcissiques sont envahis par un autre dont ils ne peuvent se passer. Cet autre n'est même pas un double, qui aurait une existence, seulement un reflet d'eux-mêmes. D'où la sensation qu'ont les victimes d'être niées dans leur individualité. La victime n'est pas un individu autre, mais seulement un reflet. Toute situation qui remettrait en question ce système de miroirs, masquant le vide, ne peut qu'entraîner une réaction en chaîne de fureur destructrice.»

Une autre caractéristique similaire à tous les PN, nous trouverons l'envie, qui se manifeste par deux variables qui sont l'égocentrisme et la malveillance, et constitue le moteur du noyau pervers. «…c'est l'envie, le but de l'appropriation. L'envie est un sentiment de convoitise, d'irritation haineuse à la vue du bonheur, des avantages d'autrui. 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. Cette perception est subjective, elle peut même être délirante.».

Un autre élément distinctif des PN est celle l'oscillation entre le chaud et le froid, ce dernier tente de jouer au «gentil» parfois, et

par la suite devenir «le pas gentil», il alimente la confusion et l'ambigüité dans l'esprit de ses victimes qui se sentiront en position de faiblesse. «…Le PN est toujours, intérieurement, dans la peau d'un autre, il n'est jamais sincère, toujours menteur. Il peut aussi bien dire la vérité que mentir avec aplomb, d'une façon jusqu'au-boutiste (comme un «arracheur de dent»). Le plus souvent, il effectue de sensibles falsifications de la vérité, qu'on ne peut pas vraiment qualifier de mensonges, et encore moins de constructions délirantes. Mélanger le mensonge, la sincérité et la franchise-ce qui est, pour l'autre, très déstabilisant -fait partie de son jeu.».

Le PN n'a qu'une seule réalité: LUI. «…Souvent immensément orgueilleux, voire mégalomane, le pervers narcissique aime gagner, à tout prix, sans fin, et ne peut admettre, une seule fois, de perdre. Il est prêt à tout, même aux coups les plus retords, pour ne jamais perdre. Le pervers est comme un enfant gâté. S'il ne rencontre pas de résistance, il ira toujours plus loin.».

Le PN choisit, en général, des personnes qui présentent des caractéristiques personnelles très empathiques et dévouées. «…Il prend le plus souvent ses victimes parmi des personnes pleines d'énergie et d'amour de la vie, pour les vampiriser et les «dévitaliser». Il choisit de préférence des personnes honnêtes, sincères, gentilles, qui cherchent vraiment à consoler et à réparer, mais aussi naïves, sans trop d'esprit critique, voire fragiles, afin de les amener plus facilement et plus rapidement à accepter une relation de dépendance.».

Quand un PN entre dans un groupe, la première étape est celle de rassembler un endogroupe autour de lui constitué des individus dociles, facilement manipulés. Si un individu manifeste une résistance ou formule une critique constructive il est rejeté par l'endogroupe et désigné comme bouc émissaire. Le PN cherche par tous les moyens d'accéder au pouvoir et d'y rester tout en masquant son incompétence. 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. Il ne faut pas faire de vagues.».

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.

Il y a un autre livre d'Isabelle Nazare-Aga (2013) qui propose une grille d'analyse constituée de trente critères d'un manipulateur narcissique. Où les éléments cités ci haut sont plus détaillés. Un livre très instructif en définitions et en présentation des cas de victimes qui ont eu à gérer un PN.

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

Comme nous l'avons expliqué en haut, 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 reconnaitre pour pouvoir les gérer et atténuer leurs conséquences néfastes au bien être au travail.

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 reconnaitre 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 individualistes 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 régisse 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 inter-groupes 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 inter-groupes 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. 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 d'analyser 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.

BIBLIOPGRAPHIE

Argyris, C. (1960), «*Understanding organizational behavior*», Dorsey Press, Homewood, IL, 179 pages.

Delobbe, N., Herrabach, O., Lacaze, D., Mininac, K. (2005), «*Comportement organisationnel, Volume 1, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*», 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.

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. (1895), «Psychologie des foules», Editions Félix Alcan, 9e édiction, 1905, 192 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, 3ème édition, 424 pages.

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.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999), «The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect», *Human relations*, 52, pp. 895-922.