

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)

N°160 - Juin 2025

Quand la positivité devient toxique dans les pratiques des entreprises

Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

**L'organisation en équipes autonomes, une voie d'amélioration
des conditions de travail et d'emploi ?**

L'exemple de l'aide à domicile

Adèle BURIE, François-Xavier DEVETTER, Annie DUSSUET,
Oriane LANSEMAN, et Laura NIRELLO



Notre site



Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEIT),
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédock 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 68
http://www.annales.org

Grégoire POSTEL VINAY,
Rédacteur en chef
Alexia KAPPELMANN
Secrétaire générale
Daniel BOULA
Secrétaire général adjoint
Magali GIMON
Assistante de rédaction et maquettiste
Nuria GORRIS
Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction

Grégoire POSTEL VINAY,
Président du Comité de rédaction,
Conseil général de l'Économie
Rédacteur en chef des Annales
des Mines
Gilles ARNAUD,
Professeur, ESCP
Julie BASTIANUTTI,
Maître de conférences,
Directrice adjointe des Relations
Internationales Université de Lille,
IAE & LEM-CNRS (UMR9221)
Nicolas BERLAND,
Professeur, Université Paris IX
Dauphine
Michel BERRY,
Ingénieur général des Mines
honoraire, École de Paris du
Management
Thierry BOUDÉS,
Professeur, ESCP
Françoise CHEVALIER,
Professeur, Groupe HEC
Cécile CHAMARET,
Maître de conférence, École
polytechnique
Sylvie CHEVRIER,
Directrice adjointe Institut de
recherche en gestion (IRG),
Université Paris-Est Marne-la-
Vallée
Bernard DUCROS,
Ingénieur général des Mines
honoraire
Hervé DUMEZ,
Directeur de recherche CNRS,
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Léna MASSON,
Maître de conférences,
Université de Lille
Guy MAUGIS,
Président de la chambre
franco-allemande de commerce
et d'industrie
Pierre MESSULAM,
SNCF
Christian MOREL,
Sociologue
Frédérique PALLEZ,
Professeur, Centre de gestion
scientifique de Mines Paris-Tech
Pierre-Charles PRADIER,
Maître de conférences, Université
Paris 1 Panthéon-Sorbonne /
LabEx ReFi
Nathalie RAULET-CROSET,
Professeur, IAE de Paris,
Université Paris 1
Michel VILLETTE,
Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WELLER,
Chargé de Recherche CNRS,
LATT5 - École Nationale des
Ponts et Chaussées

Autres recteurs

Aurélien ACQUIER,
ESCP
Franck AGGERI,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Nicole AUBERT,
ESCP
Eric BALLOT,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Jérôme BARTHÉLÉMY,
ESSEC
Rachel BEAUJOLIN BELLET,
Professeur, Reims Management
School
Nathalie BELHOSTE,
Reims Management School
Hamid BOUCHIKHI,
Professeur, Groupe Essec
Michel CAPRON,
Institut de Recherche en Gestion -
Université Paris-Est
Florence CHARUÉ DUBOC,
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Franck COCHOY,
CERTOP - Université de Toulouse
Bernard COLASSE,
Professeur, Université Paris IX
Dauphine
Pascal CROSET,
Praxéo Conseil
Cédric DALMASSO,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Colette DEPEYRE,
Université Paris Dauphine

Christophe DESHAYES,

Tech2innovate
Carole DONADA,
Groupe ESSEC
Corine EYRAUD,
Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST
Formatrice en management
interculturel et en FLE
Alain FAYOLLE,
EMLYON Business School
Jacqueline FENDT,
ESCP
Patrice de FOURNAS,
Jouve et Associés
Sébastien GAND,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Gilles GAREL,
CNAM
Patrick GILBERT,
IAE Paris
Alain HENRY,
Agence Française de
Développement
Isabelle HUAULT,
Université Paris Dauphine
Philippe d'IRIBARNE
Gestion et Société
Dominique JACQUET,
Professeur, Université Paris X
Nanterre
Alain JEUNEMAÎTRE,
Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique
Siham JOUINI BEN MAHMOUD,
Professeur à HEC - Chercheur
associé au Centre de
recherche en gestion de l'École
polytechnique et au PESOR
Benoît JOURNE,
Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURC'H,
Université de Nantes
Frédéric KLETZ,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Hervé LAROCHE,
ESCP
Pascal LEFEBVRE,
Université d'Evry-Val d'Essonne
Philippe LEFEBVRE,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND,
Université de Nantes
Jascal LIÈVRE,
Université d'Auvergne
Philippe LORINO,
Groupe ESSEC
Rémy MANIAK,
Télécom ParisTech, Chercheur
associé au Centre de
recherche en gestion de l'École
polytechnique
Éléonore MARBOT,
ESC Clermont
Etienne MINVIELLE,
INSERM
Yves MOLET
Mines ParisTech
Nicolas MOTTIS,
École polytechnique
Christophe MOUSSU,
Professeur, ESCP / LabEx ReFi
Thomas PARS,
Chargé de recherche au CNRS,
professeur affilié à HEC,
chercheur associé au Centre de
recherche en gestion de l'École
polytechnique
Jean-Louis PEAUCELLE,
IAE - Université de la Réunion
Jérôme PÉLISSÉ
GESTES (Groupe d'études sur le
travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA
EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILIPPE
Neoma Business School
Gérard de POUVOURVILLE,
ESSEC
Emmanuel RIGAUD
LACRESSE,
Reims Management School
Jean-Claude SARDAS,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Jérôme SAULIÈRE,
AFD
Bianche SEGRESTIN,
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL
École des Ponts ParisTech,
chercheur au CNRS, Gestion et
Société
Jean-Baptiste SUQUET,
Reims Management School
Thierry WEIL,
Mines ParisTech, La Fabrique de
l'industrie

Publication

Mise en page :
Nuria GORRIS

Impression :
Duplirprint Mayenne

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des recteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

ACCEPTÉ POUR PUBLICATION : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION) : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux recteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes recteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene :* la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

REFUSÉ : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

REJET / RE-SOUSSION : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & Comprendre, débordé la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien

que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

À L'ÉPREUVE DES FAITS

3

Quand la positivité devient toxique dans les pratiques des entreprises

Par Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

10

L'organisation en équipes autonomes, une voie d'amélioration des conditions de travail et d'emploi ? L'exemple de l'aide à domicile

Par Adèle BURIE, François-Xavier DEVETTER, Annie DUSSUET, Oriane LANSEMAN, et Laura NIRELLO.

MOSAÏQUE

21

Manuel de survie à l'usage des Terriens

À propos de l'ouvrage de Matthieu GLACHANT et François LÉVÊQUE, *Survivre à la chaleur – Adaptions-nous*, Éditions Odile Jacob, 2025, 240 p.

Par Frédérique PAILLEZ

24

Les ingénieurs marocains : formation et engagement politique

À propos de l'ouvrage de Grazia SCARFÒ, *Être ingénieur au Maroc – Diplômes et pouvoir*, Éditions Khartala, coll. Hommes et sociétés, Paris, 2023, 267 p.

Par Brahim LABARI

27

Empathie : es-tu mon amie ?

À propos de l'ouvrage de Samah KARAKI, *L'Empathie est politique. Comment les normes sociales façonnent la biologie des sentiments*, Paris, JC Lattès, 2024, 300 p.

Par Antoine MASINGUE

 30

Traductions des résumés

31

Biographies

Quand la positivité devient toxique dans les pratiques des entreprises

Par Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

Professeure des Universités, LIRAES, Université Paris Cité

La positivité toxique est mobilisée dans cet article afin de mieux comprendre les pratiques des entreprises perçues comme excessivement positives. Ce sujet ayant été peu traité dans la littérature, cette recherche vise à mettre en lumière l'importance d'approfondir l'étude de la positivité toxique en sciences de gestion et management, en proposant une définition du concept adaptée à cette discipline et un agenda de recherche. Dans un premier temps, une synthèse des travaux récents, principalement issus de la psychologie, est présentée. Puis, quatre perspectives de recherche sont développées : les deux premières concernent la positivité toxique dans les actions marketing (perspective 1) et la stratégie digitale (perspective 2), à laquelle nous portons une attention particulière du fait du rôle amplificateur des réseaux sociaux dans la diffusion d'un discours de positivité toxique. Les perspectives de recherche 3 et 4 portent respectivement sur l'étude de ce concept dans le comportement organisationnel et le management d'équipe. Enfin, l'article se conclut par une réflexion sur les contributions des recherches futures, qui permettront de mieux appréhender les territoires de positivité toxique à éviter par les entreprises.

« Avec Carrefour, je positive » (1988), « Le positif est de retour » (2009) « Du positif chaque jour » (2010), « J'optimisme » (2015)... Ces célèbres slogans ont jalonné les publicités Carrefour au cours du temps. Ils illustrent l'emphase accordée à la positivité dans les pratiques des entreprises, que l'on peut également trouver dans le discours de dirigeants et / ou la communication institutionnelle. À titre illustratif, le communiqué publié en 2024 dans le journal *Les Échos*¹ sous la forme d'une lettre signée par le président France-Maghreb d'un grand cabinet de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale s'intitule « Mobilisation pour l'optimisme ». Le sous-titre « A-t-on encore les moyens d'être pessimiste ? » suggère le caractère contreproductif de la négativité. Il appelle à adopter « un nouvel état d'esprit » afin de s'adapter à « la nouvelle donne » comme réponse aux maux de la société et pour faire face aux grandes transitions. Il utilise un champ lexical autour de la positivité, invitant à « renouer avec un climat positif » et à « un optimisme éclairé » pour trouver des solutions aux problématiques difficiles. Cette survalorisation de la positivité peut être perçue comme excessive (e.g. Lecompte-Van Poucke, 2022 ; Houston, 2023). Cela fait écho au concept de positivité toxique, principalement abordé à ce jour dans la littérature en psychologie, qui repose sur une « croyance en des concepts positifs excessifs, qui exige

d'une personne qu'elle soit toujours positive en toutes circonstances et dans toutes les situations [...] » (Putra *et al.*, 2023b, p. 12). Lorsqu'un individu y a recours, cela va au-delà de la formulation de simples platitudes et remarques positives excessives, qui peuvent être initialement bien intentionnées, compte tenu des effets négatifs potentiels sur un autre individu qui la subit (e.g. détresse psychologique, diminution du bien-être) (Shipp et Hall, 2024).

Les recherches ayant intégré ce concept sont récentes et se sont particulièrement développées à la suite du confinement dû à la pandémie de la Covid-19 pendant lequel les individus ont été fréquemment exposés à des discours considérés comme de la positivité toxique (Ahmad, 2022 ; Somantri *et al.*, 2022 ; Putra *et al.*, 2023b ; Shipp et Hall, 2024). Les individus étaient sans cesse invités à profiter de cette expérience inédite, notamment *via* les réseaux sociaux, en passant plus de temps en famille, en faisant du sport ou en découvrant un nouveau passe-temps (Ahmad, 2022 ; Lecompte-Van Poucke, 2022). Cela pouvait signifier que si les individus n'étaient pas satisfaits du confinement, ils étaient dans un mauvais état d'esprit, mettant ainsi de côté leurs préoccupations réelles en matière de santé, de finance ou de drames familiaux qui se sont joués à cette période (Ahmad, 2022).

Dans le cadre des sciences de gestion et du management, l'étude de la positivité toxique en est à ses prémices. Des références évoquent, en effet, que les actions marketing d'une entreprise (Houston, 2023), en particulier sur ses réseaux sociaux (Lecompte-Van Poucke, 2022), le comportement organisationnel

¹Page 5 du journal *Les Échos* publié le 24 septembre 2024. Un lien *web* dédié est aussi mis en avant dans le communiqué, www.pwc.fr/optimisme (consulté le 14 janvier 2025) : le début du premier paragraphe de la page *web* commence d'ailleurs par « Le manque de confiance et d'optimisme coûte cher ».

(Karnovsky et Gobby, 2024 ; Shipp et Hall, 2024) et le management d'équipe (Dicecca et Guillou, 2022 ; Rousseau et Bertholet, 2022), peuvent véhiculer de la positivité toxique. La plupart de ces sources n'ont pas été publiées dans des revues en sciences de gestion et management (Lecompte-Van Poucke, 2022 ; Houston, 2023 ; Karnovsky et Gobby, 2024 ; Shipp et Hall, 2024) ; certaines de ces références n'ont aussi pas de partie empirique (Dicecca et Guillou, 2022 ; Rousseau et Bertholet, 2022 ; Shipp et Hall, 2024), et aucune d'entre elles ne donne de définition adaptée du concept à cette discipline.

Cet article vise à mettre en lumière l'importance d'approfondir l'étude de la positivité toxique en sciences de gestion et management à travers la proposition d'une définition du concept adaptée à cette discipline et d'un agenda de recherche. La première partie de cet article présente la positivité toxique selon la psychologie, domaine où le concept a été le plus étudié ces dernières années. Une définition de la positivité toxique en sciences de gestion et management et quatre grandes perspectives de recherche sont ensuite développées. Enfin, l'article se conclut par une réflexion sur les contributions de ces travaux futurs, qui permettront d'explorer les territoires de positivité toxique à éviter par les entreprises.

Comprendre la positivité toxique à la lumière des recherches en psychologie

La positivité toxique, traduction de *toxic positivity*², trouve son origine au sein d'une société qui encourage la pensée positive (Shipp et Hall, 2024), notamment sous l'impulsion de la psychologie positive qui considère que la psychologie peut certes réparer les individus, mais elle peut aussi améliorer leur existence (Seligman et Csikszentmihaly, 2000). D'après la littérature, l'adoption de pensées positives (e.g. orienter son attention sur les solutions plutôt que les problèmes) ou de comportements positifs (e.g. s'exprimer de manière encourageante en mettant de côté les aspects négatifs) s'accompagne, entre autres, d'une confiance en soi plus élevée, d'une plus grande résilience et d'une amélioration du bien-être (Seligman, 2011 ; Snyder et Lopez, 2002 ; Luthans *et al.*, 2007 ; Lyubomirsky, 2008).

Cette approche ancrée fortement sur la positivité présente néanmoins des limites (Caprez et Courrèges, 2021 ; Hansenne, 2021), comme le risque de la transformer en norme sociale pouvant mener à une « tyrannie de l'attitude positive » (Lecomte, 2014, p. 6). Cela peut produire chez les individus une vision idéaliste, qui peut les mener à se sentir frustrés, désenchantés et blessés et ne peut apporter de solution efficace pour traiter les émotions ou les expériences négatives (Oettingen, 2015). Parmi les conséquences de la survalorisation de la positivité, on identifie l'émergence du concept de positivité toxique « où, dans le désir de rester positif

dans les moments difficiles et les épreuves, on a peur d'exprimer des émotions et des préoccupations réelles, et des narratifs [que l'on raconte] et des comportements inauthentiques émergent » (Cannon, 2022, p. 5).

Différentes définitions de la positivité toxique sont proposées dans la littérature (e.g. Ahmad, 2022 ; Somantri *et al.*, 2022 ; Upadhyay *et al.*, 2022 ; Michailidou, 2023). Nous retenons celle de Shipp et Hall (2004, pp. 8-9) qui la considère comme : « Un échange entre des émetteurs et des récepteurs dans lequel les émetteurs s'engagent dans un déni, un rejet ou une indifférence des émotions ou de l'expérience négatives de l'individu ou du groupe par des déclarations ou des actions positives déplacées de façon intentionnelle ou involontaire ». Cette définition nous paraît à ce jour la plus complète au regard de la prise en compte : 1) des deux types de protagonistes de la positivité toxique : émetteur(s) et récepteur(s) ; 2) des différents comportements possibles : déclarations ou actions positives déplacées de(s) l'émetteur(s) ; 3) ainsi que de la prise en compte du caractère intentionnel ou involontaire de ce(s) comportement(s).

Il est à noter qu'il est également possible d'exercer la positivité toxique sur soi-même (Ahmad, 2022 ; Dicecca et Guillou, 2022), faisant ainsi écho à la célèbre méthode Coué désormais devenue expression courante (Guillemain, 2016). Développée par le pharmacien et hypnotiseur Émile Coué de La Châtaigneraie au début du XX^e siècle, chacun devait se dire quotidiennement : « Tous les jours, à tous points de vue, je vais de mieux en mieux » (Coué, 1922). Cette méthode d'auto-suggestion consciente a suscité un engouement dans l'entre-deux-guerres pour être ensuite remise en cause en tant que pratique « synonyme d'optimisme puéril » (Westphal et Laxenaire, 2012, p. 38) ne permettant pas de régler le fond d'un problème. Avec l'essor de la psychologie positive, le principe de cette méthode est d'ailleurs à nouveau utilisé dans le domaine du développement personnel et professionnel (Magnes et Teyssier d'Orfeuil, 2016).

L'émetteur de la positivité toxique peut co-expérimenter et / ou être témoin de l'expérience négative du récepteur (Shipp et Hall, 2024). Un individu peut ne pas avoir conscience de faire de la positivité toxique ou de la subir (Samha *et al.*, 2022). Quand un individu exerce de la positivité toxique, il « dénie alors le droit de dire que ça ne va pas » (Caprez et Courrèges, 2021, p. 212). Par exemple, face à des personnes qui vivent des drames comme la perte d'un proche ou une maladie grave, on peut aisément exercer de la positivité toxique avec des phrases les invitant à « toujours voir le bon côté des choses » ou que « les choses arrivent pour une [bonne] raison » (Cross, 2022, p. 1168)³. Aucune de ces phrases n'aide concrètement à faire face à de telles expériences. Il est à noter qu'une expérience négative vécue par un individu peut découler aussi bien d'un changement sociétal (e.g. pandémie de la Covid-19 ; Ahmad, 2022) et / ou d'une expérience individuelle

²Aussi parfois identifiée comme de la « positivité forcée » ou « *forced positivity* » en anglais (Caprez et Courrèges, 2021 ; Lecompte-Van Poucke, 2022).

³Et d'autres exemples tels que : « Tout va s'arranger », « Le temps guérit toutes les blessures », « Ça pourrait être pire », « Rien n'arrive au hasard » (Goodman, 2022) ou qu'il suffit de « changer de point de vue pour être heureux » (Somantri, 2022).

(e.g. perte d'un proche, maladie ou handicap ; Cross, 2022). La positivité toxique peut ainsi nuire à celui qui la subit (Ahmad, 2022) puisqu'elle l'amène à supprimer ses émotions négatives plutôt que de les accepter (Upadhyay *et al.*, 2022 ; Shipp et Hall, 2024). Ce qui présente de potentielles conséquences négatives sur le récepteur de la positivité toxique telles qu'une détresse psychologique, une diminution du bien-être, des stratégies de *coping* (ajustement) inadaptées (par exemple, rester silencieux face à des propos perçus comme de la positivité toxique), une baisse des performances et / ou des effets négatifs sur le plan physique comme des sensations d'essoufflement (Putra *et al.*, 2023b ; Shipp et Hall, 2024).

Proposition d'une définition et d'un agenda de recherche de la positivité toxique en sciences de gestion et management

En nous basant sur la revue de la littérature réalisée dans la partie 1 et les quelques publications sur la positivité toxique dans les pratiques des entreprises (Dicecca et Guillou, 2022 ; Lecompte-Van Poucke, 2022 ; Rousseau et Bertholet, 2022 ; Houston, 2023 ; Karnovsky et Gobby, 2024 ; Shipp et Hall, 2024), nous proposons la définition suivante : la positivité toxique en sciences de gestion et management consiste à véhiculer, de façon intentionnelle ou involontaire, un discours perçu comme excessivement positif, lequel peut minimiser ou ignorer certains aspects négatifs importants pour le(s) récepteur(s), dans la stratégie interne et / ou externe d'une entreprise (émettrice) à destination d'une ou de plusieurs cibles⁴ (réceptrices) ou dans le comportement organisationnel d'un professionnel (émetteur, quel que soit son statut) envers lui-même, un individu ou un groupe (récepteurs). Cette définition envisage ainsi, par exemple, qu'un collaborateur ou un manager puisse exercer la positivité toxique sur lui-même, ou encore qu'une entreprise puisse entretenir un discours perçu comme trop positif de façon involontaire à travers sa communication marketing, ses *posts* sur les réseaux sociaux ou le *packaging* de ses produits.

En nous appuyant sur la littérature en psychologie et la définition de la positivité toxique en sciences de gestion et management, quatre perspectives de recherche sont proposées dans cet article. Celles-ci invitent à intégrer l'étude de la positivité toxique dans les actions marketing d'une entreprise (perspective 1) et sa stratégie digitale (perspective 2). Concernant cette seconde perspective de recherche, il nous paraît central de la traiter séparément de la première, car la technologie, en particulier *via* les réseaux sociaux, amplifie la diffusion d'un discours de positivité toxique (Lecompte-Van Poucke, 2022 ; Michailidou, 2023). Les perspectives 3 et 4 portent, quant à elles, sur l'étude du concept dans le comportement organisationnel et le management d'équipe.

La perspective 1 de recherche concerne l'importance d'approfondir la positivité toxique dans les actions marketing des entreprises. Par exemple, la communication publicitaire recourt fréquemment à des contenus positifs (des images joyeuses ou évoquant l'amour, un récit optimiste...) afin de capter l'attention et de susciter des émotions agréables (comme le plaisir ou l'excitation), lesquelles peuvent impacter positivement l'attitude, envers la publicité et la marque⁵, des individus qui y sont exposés (Mizerski et White, 1986 ; Holbrook et Batra, 1987 ; Olney *et al.*, 1991, Kim, 2000 ; Eisend, 2018). Pourtant, ces contenus positifs peuvent parfois être perçus comme toxiques. Houston (2023) met en évidence que des publicités réalisées par des sociétés pharmaceutiques, montrant des individus ayant une maladie chronique plus épanouis grâce aux médicaments, peuvent être perçues comme véhiculant de la positivité toxique. En outre, favoriser la diffusion d'un contenu positif est aussi très fréquent pour d'autres actions marketing. Othman (2021, p. 37) souligne par exemple que « l'objectif ultime d'une vitrine est de transmettre un message positif qui incitera le consommateur à acheter un article particulier ». Les travaux futurs doivent tout d'abord mettre au jour les différentes actions marketing (publicité, vitrine du point de vente, *packaging* d'un produit...) et leurs caractéristiques (e.g. pour une vitrine du point de vente, le type de mannequin, la mise en scène, le décor, les informations affichées...) susceptibles d'être perçues comme de la positivité toxique. Ils doivent aussi étudier comment mesurer ce concept en marketing ainsi que ses effets sur le comportement des consommateurs (e.g. émotions, attitude, intention comportementale, fidélité, satisfaction).

La perspective 2 de recherche invite, quant à elle, à porter un regard attentif à la positivité toxique dans la stratégie digitale d'une entreprise, et en particulier sur les réseaux sociaux, qui sont devenus un moyen de communication très important pour les marques (Medioni et Benmoyal Bouzaglo, 2018). D'après Berger et Milkman (2012), les contenus positifs qui y sont publiés ont tendance à être plus viraux que les contenus négatifs. En matière de prévention, Alhabash *et al.* (2013) ont également montré que des messages positifs sont les plus efficaces pour générer de l'engagement sur Facebook envers des causes telles que le cyberharcèlement. Néanmoins, afin de bien saisir l'effet des contenus diffusés en ligne, il faut également prendre en compte les émotions qu'ils suscitent chez les individus. Oliveira *et al.* (2022) montrent ainsi que les contenus des marques publiés sur Twitter à forte charge émotionnelle positive favorisent principalement des comportements d'engagement personnel, comme les *likes*, mais ont un effet moindre sur l'engagement interactif, comme les *retweets*. En outre, le contenu d'une marque peut plus particulièrement passer par le partage d'images (Li et Xie, 2020). Lorsque celles-ci sont perçues comme ayant des caractéristiques vives (par exemple, une photographie ou une vidéo

⁴Ces cibles peuvent être, par exemple, les investisseurs, les prestataires, les collaborateurs, les clients et / ou les prospects de l'entreprise émettrice de la positivité toxique.

⁵Pour les perspectives 1 et 2, nous utilisons fréquemment le terme de « marque » (au lieu d'entreprise comme dans l'ensemble de l'article) comme cela est usuel dans les recherches qui s'intéressent à l'impact des stimuli marketing sur le comportement du consommateur.

très colorée illustrant la joie ou le bonheur), cela va générer davantage de *likes* (De Vries *et al.*, 2012). Cependant, afin de susciter de l'engagement sur les réseaux sociaux, une marque doit aussi être perçue comme intègre, c'est-à-dire honnête dans son discours (Gurviez et Korchia, 2002), afin de continuer à être suivie par ses abonnés, renforcer leur attachement à la marque ainsi que le plaisir procuré par la relation à la marque (Helme-Guizon et Magnoni, 2016). Dans cette perspective, il apparaît central de déterminer dans les travaux futurs les caractéristiques des contenus diffusés en ligne par les marques (texte, images, vidéos, *hashtags*) perçus comme excessivement positifs. Par ailleurs, de nombreux créateurs de contenu ont recours à une communication positive sur les réseaux sociaux (Bosveld, 2021⁶ ; Dietze *et al.*, 2022), certains étant même considérés comme des « gourous de la positivité » (Bosveld, 2021). Plus particulièrement, lorsqu'un créateur de contenu en partenariat avec une marque diffuse une vidéo avec du contenu sponsorisé qui démarre avec une amorce positive, cela va être bénéfique à la perception d'authenticité de l'influenceur mais aussi au contenu sponsorisé (*i.e.* le produit mis en avant) (Luoma-aho *et al.*, 2019). Il apparaît, dans ce cadre, pertinent que les recherches étudient de plus près les contenus positifs des créateurs de contenu en partenariat perçus comme toxiques. En outre, l'exposition aux réseaux sociaux peut aussi avoir un impact sur la santé mentale et le bien-être des individus qui y sont exposés (*e.g.* rumination, faible estime de soi, stress, dépression, idées suicidaires) (Feinstein *et al.*, 2013 ; McCrae *et al.*, 2017 ; O'Reilly *et al.*, 2018). Il apparaît dès lors important d'investiguer dans les travaux futurs l'impact des contenus positifs perçus comme toxiques diffusés en ligne par les marques ou les créateurs de contenu en partenariat sur les individus exposés.

Concernant la perspective 3 de recherche, elle porte sur la compréhension du rôle de la positivité toxique dans les comportements organisationnels. Les discours émanant d'un gouvernement, à l'attention d'un secteur ou d'un corps de métier en particulier, par le biais de ses représentants (*e.g.* président de la République, ministre) ou des médias, mais aussi des dirigeants d'entreprise et / ou des managers, ou dans la communication interne, sont susceptibles d'impacter, à travers un narratif et un langage valorisant et inspirant, différents aspects tels que le sens donné au travail, la motivation, la confiance, l'engagement, un comportement citoyen, la mobilisation, ou encore la volonté de faire des sacrifices pour la mission collective (Conger, 1991 ; Shamir *et al.*, 1993 ; Norris, 2000 ; Tremblay *et al.*, 2005 ; Fairhurst, 2007 ; Men, 2014 ; Scammell, 2014 ; Derville, 2017). Cependant, ces discours peuvent être perçus comme de la positivité toxique par les acteurs de certains secteurs professionnels. Par exemple, Shipp et Hall (2024) soulignent que les infirmiers y sont particulièrement exposés. Le milieu scolaire est également touché, avec une « culture de la positivité toxique omniprésente » qui

impacte le travail des enseignants (Karnovsky et Gobby, 2024, p. 2). Il serait donc pertinent que les recherches futures approfondissent les secteurs professionnels et métiers qui sont particulièrement sujets à la positivité toxique, et la façon dont elle s'y manifeste. Il conviendrait aussi d'identifier les caractéristiques des discours des émetteurs de la positivité toxique (représentants de l'État, médias, dirigeants, équipes de communication interne ou des ressources humaines...). De plus, Shipp et Hall (2024) estiment que la positivité toxique peut expliquer l'épuisement professionnel et le mal-être des infirmiers. Karnovsky et Gobby (2024) parlent, quant à eux, de « bien-être cruel » pour critiquer les programmes scolaires qui prônent la positivité tout en négligeant les conditions de travail des enseignants. Il serait pertinent que les chercheurs approfondissent les conséquences de la positivité toxique sur le comportement organisationnel (*e.g.* motivation, confiance envers l'entreprise, mobilisation) et le bien-être au travail, selon les secteurs professionnels et métiers.

La perspective 4 de recherche vise à mieux saisir les contours de la positivité toxique dans le management d'équipe. En effet, un manager peut créer du sens pour ses collaborateurs ou son équipe à travers sa communication (par exemple, par le biais du ton et des mots utilisés), pouvant, entre autres, impacter leur confiance et leur engagement (Conger, 1991 ; Shamir *et al.*, 1993 ; Fairhurst, 2007). À ce sujet, des recherches font référence au leadership positif (*e.g.* comportements de soutien et de reconnaissance, communication respectueuse et constructive orientée vers les solutions plutôt que la critique, et mise en avant de valeurs positives) (Kelloway *et al.*, 2013 ; Azila-Gbettor *et al.*, 2024). Ce type de leadership peut, par exemple, améliorer le bien-être, la satisfaction au travail et diminuer le stress. Cependant, à travers un discours, un manager peut, même involontairement, s'inscrire dans des propos véhiculant de la positivité toxique (Rousseau et Bertholet, 2022). Les travaux futurs doivent approfondir le comportement (communication écrite et / ou orale) d'un manager d'équipe perçu comme de la positivité toxique. Par ailleurs, une approche exclusivement positive est inapplicable dans certaines situations de violence (Ahmad, 2022). Il semble donc important d'explorer dans les recherches futures, selon les types de violences au travail (Hirigoyen, 2017), les territoires de positivité toxique à éviter par un manager dans ses échanges avec un collaborateur, afin que ce dernier puisse aisément lui partager ses difficultés sans se sentir contraint à ne présenter et voir que le positif dans la situation difficile qu'il rencontre.

Conclusion

Considérer la positivité comme pouvant être toxique est un contrepied à la psychologie positive qui promeut une positivité constante dans tous les aspects de la vie personnelle et professionnelle. La positivité toxique remet ainsi en cause une approche principalement axée sur la positivité (Karnovsky et Gobby, 2024). Brunsson (1989) soulignait d'ailleurs l'importance de prendre en compte l'existence éventuelle d'une hypocrisie

⁶Bosveld E. (2021), January. *Positive vibes only: The downsides of a toxic cure-all*, https://sandberg.nl/media/document/original/positivevibesonly_evabosveld.pdf (consulté le 24 avril 2024).

organisationnelle, marquée par un décalage entre le discours officiel (tenu par un dirigeant ou véhiculé par la communication interne et / ou externe) et les pratiques réelles d'une organisation. Les recherches futures en sciences de gestion et management sur la positivité toxique permettront d'interroger l'utilité d'embellir les actions d'une entreprise et d'en identifier les limites afin d'éviter d'entrer dans « un territoire toxique » (Putra *et al.*, 2023a, p. 84).

Les recherches visant à approfondir la perception de la positivité toxique dans les actions marketing *offline* et *online* des entreprises identifieront quand une marque peut recourir à l'utilisation de messages positifs, tout en restant en phase avec la réalité du produit, du service offert et / ou des consommateurs. Dans ce prolongement, il sera important d'approfondir l'interprétation des messages « positifs bénéfiques » *versus* « positifs toxiques », particulièrement sur les réseaux sociaux (Upadhyay *et al.*, 2022, p. 70). D'ailleurs, certains publics à l'instar des adolescents sont particulièrement sensibles aux contenus en ligne qui y sont diffusés (McCrae *et al.*, 2017 ; O'Reilly *et al.*, 2018). Cela contribuera donc également à fournir des pistes de réflexion pour l'éducation des jeunes consommateurs dès l'école (Benn, 2002, 2004) afin de les aider à décrypter l'univers communicationnel auquel ils sont constamment exposés. La compréhension de la positivité toxique dans l'univers digital sera aussi à intégrer par les *community managers* et les programmeurs de *chatbots* et autres systèmes automatisés fournissant une assistance aux consommateurs, en particulier dans des secteurs où les individus peuvent être vulnérables (Hill et Sharma, 2020) comme les finances (Ward et Lynch, 2019) et la santé (Rezaee Vessal *et al.*, 2022)

En outre, approfondir la positivité toxique dans le comportement organisationnel et le management d'équipe apparait central, car le recours à la positivité n'est pas toujours adapté dans l'environnement professionnel (Michailidou, 2023). Les recherches futures approfondiront les contours de la positivité toxique selon les secteurs et métiers les plus exposés, la façon dont elle s'y manifeste, ses conséquences ainsi que les comportements véhiculant de la positivité d'un manager à ne pas adopter. Cela visera à éviter cet « optimisme empoisonné » (Ahmad, 2022, p. 58) qui empêche les individus d'exprimer leurs émotions et de trouver des solutions adaptées à leur réalité professionnelle.

D'un point de vue sociétal, les travaux futurs sur l'impact d'un discours trop positif de la part d'une entreprise sur ses collaborateurs ou les consommateurs, en termes de santé mentale et de bien-être, permettront d'apporter des réflexions en matière de responsabilité sociale des entreprises (Martinet, 2007 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

En conclusion, cette recherche invite à étudier de plus près la positivité toxique dans la stratégie marketing *offline* et *online*, le comportement organisationnel et le management d'équipe, mais cela pourrait s'appliquer à d'autres domaines des sciences de gestion et du management, comme la comptabilité créative, où l'on cherche à produire des résultats toujours plus « positifs ».

Bibliographie

- AHMAD N. (2022), "Is being always positive really positive? Toxic positivity", *Journal of Humanities and Social Science*, 27(3), pp. 55-58.
- ALHABASH S., MCALISTER A. R., HAGERSTROM A., QUILLIAM E. T., RIFON N. J. & RICHARDS J. I. (2013), "Between likes and shares: Effects of emotional appeal and virality on the persuasiveness of anticyberbullying messages on Facebook", *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(3), pp. 175-182.
- AZILA-GBETTOR E. M., HONYENUGA B. Q., ATATSI E. A., LARYEA C. N. A. & QUARSHIE A. N. K. (2024), "Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis", Heliyon.
- BENN J. (2002), "Consumer education: Educational considerations and perspectives", *International Journal of Consumer Studies*, 26(3), pp. 169-177.
- BENN J. (2004), "Consumer education between 'consumership' and citizenship: Experiences from studies of young people", *International Journal of Consumer Studies*, 28(2), pp. 108-116.
- BERGER J. & MILKMAN K. L. (2012), "What makes online content viral?", *Journal of marketing research*, 49(2), pp. 192-205.
- BRUNSSON N. (1989), *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*, Wiley.
- CANNON J. (2022), *Toxic cultures at work: The eight drivers of a toxic culture and a process for change*, Routledge.
- CAPREZ D. & COURREGES P. (2021), « Quand santé-sécurité se nourrissent d'autres concepts », in CAPREZ D. & COURREGES P. (éd.), *Performance – Bienveillance : Osez le Care-isme !*, EMS Éditions, pp. 207-234.
- CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELEE F. (2016), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte.
- CORMIER S. (2004), *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, PUQ.
- COUE E. (1922), *La maîtrise de soi-même par auto-suggestion consciente*, Oliven.
- CROSS K. (2022), "Platitudes and toxic positivity", *Journal of Palliative Medicine*, 25(8), pp. 1168-1169.
- DAS M., BALAJI M. S., PAUL S. & SAHA V. (2023), "Being unconventional: The impact of unconventional packaging messages on impulsive purchases", *Psychology & Marketing*, 40(10), pp. 1913-1932.
- DE VRIES L., GENSLER S. & LEEFLANG P. S. H. (2012), "Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing", *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), pp. 83-91.
- DERVILLE G. (2017), *Le pouvoir des médias* (4^e éd.), Presses Universitaires de Grenoble.
- DICECCA V. & GUILLOU P. (2022), *La boîte à outils du management*, Dunod.
- DIETZE E., DZENICK E. & HALCRO S. (2022), "Does influencer culture promote toxic positivity on Instagram? Online emotional suppression and mental well-being", *Student Research Proceedings*, 7(1).

- EISEND M. (2018), "Explaining the use and effects of humor in advertising: An evolutionary perspective", *International Journal of Advertising*, 36(4), pp. 526-547.
- FAIRHURST G. T. (2007), *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*, SAGE Publications.
- FEINSTEIN B. A., HERSHENBERG R., BHATIA V., LATAK J. A., MEUWLY N. & DAVILA, J. (2013), "Negative social comparison on Facebook and depressive symptoms: Rumination as a mechanism", *Psychology of Popular Media Culture*, 2(3), pp. 161-170.
- GOODMAN W. (2022), *Positivité toxique : Se libérer de la dictature du bonheur pour aller (vraiment) mieux*, Eyrolles.
- GUILLEMAIN H. (2016), *La méthode Coué : histoire d'une pratique de guérison au XX^e siècle*, Seuil.
- GURVIEZ P. & KORCHIAM. (2002), « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), pp. 41-61.
- HANSENNE M. (2021), *La face cachée de la psychologie positive. Approche critique et perspectives*, Mardaga.
- HELME-GUIZON A. & MAGNONI F. (2016), « Intégrité, bénéfices et identification : trois leviers pour booster l'engagement envers la marque sur les réseaux sociaux », *Décisions Marketing*, 84(4), pp. 95-113.
- HILL R. P. & SHARMAE. (2020), "Consumer vulnerability", *Journal of Consumer Psychology*, 30(3), pp. 551-570.
- HIRIGOYEN M. F. (2017), *Le harcèlement moral au travail*, Que sais-je.
- HOLBROOK M. B. & BATRA R. (1987), "Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising", *Journal of Consumer Research*, 14(3), pp. 404-420.
- HOUSTON E. (2023), "Sad cases and success stories: Representations of multiple sclerosis in direct-to-consumer pharmaceutical advertising", *Societies*, 13(7), pp. 1-15.
- KARNOVSKY S. & GOBBY B. (2024), "How teacher wellbeing can be cruel: refusing discourses of wellbeing in an online Reddit forum", *British Journal of Sociology of Education*, pp. 1-19.
- KELLOWAY E. K., WEIGAND H., MCKEE M. C. & DAS H. (2013), "Positive leadership and employee wellbeing", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), pp. 107-117.
- KIM H. S. (2000), "Examination of emotional response to apparel brand advertisements", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 4(4), pp. 303-313.
- LECOMPTE-VAN POUCKE M. (2022), "You got this!": A critical discourse analysis of toxic positivity as a discursive construct on Facebook", *Applied Corpus Linguistics*, 2(1), pp. 1-9.
- LECOMTE J. (2014), « Introduction. Qu'est-ce que la psychologie positive ? », in LECOMTE J. (éd.), *Introduction à la psychologie positive*, Dunod, pp. 1-15.
- LI Y. & XIE, Y. (2020), "Is a picture worth a thousand words? An empirical study of image content and social media engagement", *Journal of Marketing Research*, 57(1), pp. 1-19.
- LUOMA-AHOV.,PIRTTIMÄKIT.,MAITYD.,MUNNUKKA J. & REINIKAINEN H. (2019), "Primed authenticity: How priming impacts authenticity perception of social media influencers", *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), pp. 352-365.
- LUTHANS F., YOUSSEF C. M. & AVOLIO B. J. (2007), *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford University Press.
- LYUBOMIRSKY S. (2008), *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*, Penguin Press.
- MAGNES J.-P. & TEYSSIER D'ORFEUIL L. (2016), *La Méthode Coué. Plus épanoui avec l'auto-suggestion consciente*, Eyrolles.
- MARTINET A.-C. (2007), « Responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 11(180), pp. 105-107.
- MCCRAE N., GETTINGS S. & PURSSELL E. (2017), "Social media and depressive symptoms in childhood and adolescence: A systematic review", *Adolescent Research Review*, 2(4), pp. 315-330.
- MEDIONI S. & BENMOYAL BOUZAGLO S. (2018), *Marketing Digital : Nouveaux comportements de consommation, parcours d'achat et leviers d'actions, interviews d'experts*, Dunod, 2018.
- MEN L. R. (2014), "Why leadership matters to internal communication: The relationship among leadership style, employee engagement, and organizational reputation", *Journal of Public Relations Research*, 26(3), pp. 256-279.
- MICHAILIDOU E. M. (2023), "Toxic positivity: the pressure to always feel happy as a health care worker", *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 5(4), pp. 1782-1783.
- MIZERSKI R. W. & WHITE J. D. (1986), "Understanding and using emotions in advertising", *Journal of Consumer Marketing*, 3(4), pp. 57-69.
- MORALES J. (2023), « Pour une recherche qui brise le cœur : Recherche engagée et sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, 313(6), pp. 9-13.
- NORRIS P. (2000), *A virtuous circle? The impact of political communications in postindustrial democracies*, Cambridge University Press.
- O'REILLY M., DOGRA N., WHITEMAN N., HUGHES J., ERUYAR S. & REILLY P. (2018), "Is social media bad for Mental Health and Wellbeing? Exploring the perspectives of adolescents", *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 23(4), pp. 601-613.
- OETTINGEN G. (2015), *Rethinking positive thinking: Inside the new science of motivation*, Current.
- OLIVEIRA J. S., IFIE K., SYKORA M., TSOUGKOU E., CASTRO V. & ELAYAN S. (2022), "The effect of emotional positivity of brand-generated social media messages on consumer attention and information sharing", *Journal of Business Research*, vol. 140, pp. 49-61.
- OLNEY T. J., HOLBROOK M. B. & BATRA R. (1991), "Consumer responses to advertising: The effects of

- ad content, emotions, and attitude toward the ad on viewing time”, *Journal of Consumer Research*, 17(4), pp. 440-453.
- CONGER J. A. (1991), “Inspiring others: The language of leadership”, *Academy of Management Executive*, 5(1), pp. 31-45.
- OTHMAN H. (2021), “Windows Display Design Techniques”, *International Design Journal*, 11(4), pp. 37-53.
- PUTRAR. P., RAMADHANTIA. & RIZKY D. A. (2023a), “Gender differences in levels of toxic positivity in adolescents: A quantitative study”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 7(2), pp. 83-91.
- PUTRA R. P., RAMADHANTI A., SASANTI A., FADIL A. & SALSABILA N. (2023b), “Toxic positivity in adolescents: An attitude of always being positive in every situation”, *Journal of Psychology and Instruction*, 7(1), pp. 11-21.
- REZAE VESSAL S., PARTOUCHE-SEBBAN J., SCHIAVONE F. & RAÏES K. (2022), “We link, you link: Social alliances and community engagement among vulnerable consumers in oncology”, *Journal of Business Research*, vol. 143, pp. 36-45.
- ROUSSEAU A. & BERTHOLET J. (2022), « Attention à la positivité toxique ! », *Gestion*, 47(4), pp. 108-109.
- SAMHA A. C. *et al.* (2022), “Toxic Positivity Pada Generasi Z”, *Proceedings Conference On Psychology and Behavioral Sciences*, 1(1), pp. 90-94.
- SCAMMELL M. (2014), *Consumer democracy: The marketing of politics*, Cambridge University Press.
- SELIGMAN M. E. P. (2011), *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, Free Press.
- SELIGMAN M. E. P. & CSIKSZENTMIHALYI M. (2000), “Positive psychology: An introduction”, *American Psychologist*, 55(1), pp. 5-14.
- SHAMIR B., HOUSE R. J. & ARTHUR M. B. (1993), “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”, *Organization Science*, 4(4), pp. 577-594.
- SHIPP H. G. & HALL K. C. (2024), “Analyzing the concept of toxic positivity for nursing: A dimensional analysis approach”, *Journal of Advanced Nursing*, pp. 1-12.
- SNYDER C. R. & LOPEZ S. J. (éd.) (2002), *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press.
- SOMANTRI, GHOZALI M. I. & WIHARTA (2022), “The analysis of the attitude of toxic positivity Covid-19 in the implementation of salat”, *ICOBBA 2021*, pp. 181-185.
- TREMBLAY M., CHENEVERT D., SIMARD G., LAPALME M. È. & DOUCET O. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 30(2), pp. 69-78.
- UPADHYAY I. S., SRIVATSA K. & MAMIDI R. (2022), “Towards toxic positivity detection”, *Proceedings of the Tenth International Workshop on Natural Language Processing for Social Media (SocialNLP 2022)*, pp. 64-71.
- WARD A. F. & LYNCH Jr J. G. (2019), “On a need-to-know basis: How the distribution of responsibility between couples shapes financial literacy and financial outcomes”, *Journal of Consumer Research*, 45(5), pp. 1013-1036.
- WESTPHAL C. & LAXENAIRE M. (2012), « Émile Coué : amuseur ou précurseur ? », *Annales médico-psychologiques*, 170(1), pp. 36-38.

L'organisation en équipes autonomes, une voie d'amélioration des conditions de travail et d'emploi ?

L'exemple de l'aide à domicile

Par Adèle BURIE,

Doctorante en sociologie à l'Université de Lille et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé),

François-Xavier DEVETTER,

Professeur d'économie à l'Université de Lille et chercheur au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé) et à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES),

Annie DUSSUET,

Enseignante-chercheuse émérite à Nantes Université au Centre nantais de sociologie (CENS),

Oriane LANSEMAN,

Doctorante en économie à l'Université de Lille, et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé),

Et Laura NIRELLO,

Enseignante chercheuse à l'IMT Nord-Europe et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé)

Face à une crise du monde du travail, les réflexions autour de modèles organisationnels plus collectifs et autonomes se sont développées. Certains secteurs comme l'aide à domicile, particulièrement confrontés aux enjeux de conditions de travail, sont le théâtre d'expérimentations originales. Ainsi, plusieurs services d'aide à domicile (SAAD), encouragés par les pouvoirs publics, ont mis en place une réorganisation du travail sur la base « d'équipes autonomes ». À partir d'entretiens semi-directifs réalisés dans cinq SAAD, l'article analyse ces expérimentations aux résultats contrastés en termes de qualité de l'emploi, en souligne les ambivalences, et montre comment, derrière un vocable commun, ces expériences renvoient à des orientations et des modèles divergents. L'article discute ensuite deux orientations opposées et dessine les trajectoires correspondantes possibles de transformation.

Introduction

La réforme des retraites et ses importantes contestations ont attiré l'attention sur les enjeux liés au « travail » et à son organisation. Des ouvrages récents (Palier *et al.* 2024 ; Dujarier, 2021) ont cherché à pointer les dysfonctionnements qui caractérisent de nombreuses relations de travail : perte de sens, usure professionnelle, croissance des démissions sont ainsi des phénomènes largement documentés. Ces problèmes, relevant à la fois de conditions de travail très concrètes (cadences, manque de personnel, horaires atypiques, intensification, etc.) et de « maux subjectifs du travail » (Detchessahar *et al.*, 2015), questionnent les organisations, et une prise de conscience semble émerger autour de la nécessité de « recréer des espaces pour discuter des difficultés, finalités et modalités du travail » (Ughetto, 2018).

En effet, l'absence de possibilités d'échanges entre salariés comme celle d'autonomie dans le travail font partie des principales sources de mal-être au travail identifiées notamment dans les travaux issus de la psychodynamique du travail (Clot et Simonet, 2015 ; Dejours *et al.* 2021). Les données de l'enquête Conditions de travail 2019 de la Dares permettent d'illustrer ce constat : si le manque d'autonomie comme l'isolement au travail sont préjudiciables aux salariés, c'est le cumul de ces deux situations qui est le plus nettement associé à des niveaux faibles de bien-être. À l'inverse, les situations qui associent l'existence de collectifs de travail et l'exercice d'une réelle autonomie dans le travail sont associées à des niveaux de satisfactions élevés (Devetter *et al.*, 2022). Les mauvaises configurations caractérisées par une forme d'isolement hétéronome se retrouvent de manière particulièrement fréquente dans certains secteurs

d'activité comme dans le cas des métiers de la livraison et de la chaîne logistique (chauffeurs, livreurs, manutentionnaires, etc.) soumis à des formes organisationnelles largement pointées du doigt (Gautié et Perez, 2024 ; Le Lay et Lemozy 2023; Abdelnour, et Méda, 2019) ou encore dans les métiers du *care* ou du vieillissement (Devetter *et al.*, 2023), pour qui les enjeux en termes d'attractivité sont particulièrement intenses. Une vaste littérature, appuyée notamment sur les modèles de Karasek ou de Siegrist (voir par exemple Chapelle, 2018a et 2018b ; Truchot, 2010), met également en exergue le coût en termes de santé mentale et physique de situations de travail à la fois exigeantes et dénuées d'autonomie et d'appuis extérieurs.

Ainsi, alors que l'intensification du travail tend à supprimer ce type d'espace et que l'instance traditionnelle dédiée aux échanges sur les conditions de travail a été profondément affaiblie par les réformes récentes (suppression du CHSCT – Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – par exemple), l'enjeu lié à la création d'espaces de discussion sur le travail et d'organisations plus démocratiques ou participatives fait l'objet d'une attention croissante depuis les années 2010 (Castel, 2024 ; Ferreras, 2018 ; Coutrot, 2018 ; Cukier, 2018 ; Borzeix *et al.*, 2015 ; Jardat, 2012).

L'objectif de cet article est de prolonger ces travaux à partir du cas concret de structures cherchant à se réorganiser sur la base d'un fonctionnement en « équipes autonomes » afin de lutter à la fois contre l'isolement des salariés et leur manque d'autonomie. Ces deux éléments sont en effet au cœur de l'impossibilité de construire des espaces de discussions sur le travail. Il s'agit ainsi pour nous de comprendre les conditions auxquelles ces expérimentations conduisent, ou non, à améliorer les conditions de travail des salariés, en leur permettant de retrouver le sens de leur travail. Le secteur de l'aide à domicile est particulièrement concerné par les enjeux d'isolement hétéronome, le travail consistant à intervenir dans des espaces privés, le plus souvent de façon isolée, pour lequel espaces et temps collectifs font donc *a priori* défaut. Dans ce but, nous comparons donc les expériences menées par cinq structures de l'aide à domicile. Il ne s'agit pas ici de dresser un bilan, ces expérimentations n'étant le plus souvent pas stabilisées, mais de mieux comprendre les voies par lesquelles les changements organisationnels influencent la qualité des emplois (que nous entendons ici dans une acception large, qui regroupe à la fois des dimensions liées aux conditions de travail, aux rémunérations, à la stabilité de l'emploi ou encore les opportunités de mobilité, cf. Davoine et Erhel, 2006), de mettre en évidence les freins et les effets pervers éventuels, pour enfin discuter les choix d'orientation du secteur.

Notre analyse est organisée en trois temps. Dans une première section, nous rappelons le contexte du secteur de l'aide à domicile et les objectifs des transformations opérées, en mettant en évidence leurs points communs mais également les questions sur lesquelles elles peuvent parfois s'opposer. La seconde section analyse les résultats de ces expérimentations en explicitant les principales dimensions impactées par les transformations managériales (tout particulièrement l'organisation des temps de travail et la perception des compétences mobilisées). Enfin, la troisième section ouvre la discussion de ces résultats en cherchant à identifier les idéaux-types entre lesquels les différentes expérimentations hésitent, qui reflètent des conceptions opposées du travail dans ce secteur.

Le contexte des innovations

Après avoir rappelé la situation du secteur et le fonctionnement traditionnel des structures de l'aide à domicile, nous présenterons plus en détail les objectifs poursuivis et les principes organisationnels défendus par les structures innovantes que nous avons étudiées.

L'aide à domicile aujourd'hui

Le constat des difficultés rencontrées par le secteur de l'aide à domicile en termes d'attractivité et de conditions d'emploi est unanime et bien documenté. De nombreux travaux ont souligné l'exposition des intervenantes à domicile à de multiples contraintes tant physiques que psychologiques (voir Devetter *et al.*, 2023, pour une synthèse). Ils font ainsi ressortir qu'un des principaux leviers de transformation du secteur passe par des revalorisations salariales, qui restent conditionnées à une amélioration des financements publics. En effet, les interventions à domicile auprès de personnes fragilisées par l'âge, le handicap ou la maladie, sont pour l'essentiel financées par des allocations versées par les départements, dont les services élaborent, d'une part, des « plans d'aide » personnalisés, auxquels les prestataires doivent se conformer, et, d'autre part, des prix d'intervention.

Pour autant, la dimension financière n'est pas seule en cause et les questions d'organisation du travail sont au cœur des préoccupations de nombreux acteurs : des réseaux associatifs (notamment l'UNA¹ ou l'ADMR²), des entreprises (Guiny, 2020 ; Desnoes et Dupuis, 2020) ou encore des acteurs publics (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie - CNSA³). Dans ce secteur plus encore, deux dimensions ressortent comme particulièrement préjudiciables à la qualité de l'emploi des aides à domicile : le risque d'isolement *et* le risque d'une forte hétéronomie dans le travail. De prime abord, ces deux éléments peuvent apparaître contradictoires : d'un côté, les aides à domicile sont privées des ressources apportées par un collectif pour « tenir » et « bien faire » leur travail, de l'autre, elles peuvent pourtant subir le poids d'injonctions et de contraintes fortes sur la façon de réaliser leur travail.

Les modèles traditionnels d'organisation du travail dans l'aide à domicile partagent assez largement ces deux points communs, alors même qu'ils ne sont pas uniformes (voir Encadré 1 pour une brève description) : par exemple, près d'un quart des aides à domicile restent salariées⁴ de particuliers-employeurs donc sans encadrement *via* une organisation. Mais, d'une part, même dans les organisations où existe un encadrement intermédiaire – les « responsables de secteur » chargées d'établir les plannings et de coordonner les interventions –, les aides à domicile travaillent le plus souvent seules. Leur espace de travail est constitué de foyers privés, hors du contrôle de leur hiérarchie. Elles exercent donc sans soutien direct de leurs pairs, avec lesquelles elles ne disposent, de fait, quasiment pas

¹UNA Formation (una-formation.fr)

²Cf. proposition 19 des propositions de l'ADMR : lien URL admr-un-ppl-bien-veillir-a4-v4-page-a-page.pdf

³Transformation de SAAD en équipes locales autonomes | CNSA ; Évaluer la transformation organisationnelle de services d'aide et d'accompagnement à domicile en équipes locales et autonomes. Première phase de l'évaluation. (cnsa.fr)

⁴Les femmes représentant 90 % des salariés selon l'enquête Risques psycho-sociaux 2016 de la Dares, nous employons le féminin pour désigner les salariées du secteur.

de temps collectifs (les réunions sont au mieux mensuelles et souvent purement informatives). D'autre part, elles n'ont qu'une autonomie très relative en matière de contenu et d'organisation du travail. En effet, les plans d'aide liés aux allocations versées délimitent les tâches à réaliser et contraignent les plannings. Les modalités de financement, à l'heure, et l'industrialisation du travail à travers le découpage des interventions en opérations courtes (Dussuet, Nirello & Puissant, 2017) tendent à réduire leurs marges de manœuvre. Ainsi, l'autonomie décisionnelle des aides à domicile demeure faible, voire se dégrade : selon l'enquête Conditions de travail 2019 de la Dares, la part des aides à domicile devant appliquer strictement les consignes est passée de 23 % en 2005 à 37,5 % en 2016, pour atteindre 35 % en 2019.

Encadré 1 : Les Services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD)

Il existe en France environ 7 000 SAAD, qui peuvent relever de trois statuts différents : entreprises privées, associations à but non lucratif ou services relevant d'un Centre communal d'action sociale. Leur modèle économique dépend à la fois de ce statut et du fait qu'ils sont ou non « tarifés » : la tarification implique une contractualisation avec le conseil départemental et l'application d'un taux horaire pour les heures d'intervention financées par l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) ou la prestation de compensation du handicap (PCH), correspondant théoriquement aux coûts de production. Dans ce cas, le SAAD ne peut pas appliquer de reste à charge aux bénéficiaires. Dans le cas contraire, le SAAD bénéficie du tarif plancher fixé annuellement par arrêté (23,50 euros en 2024), et peut éventuellement appliquer un reste à charge.

Quel que soit leur statut, la plupart des SAAD fonctionnent sur un modèle organisationnel proche : un « bureau » regroupe les services administratifs et support qui organisent et planifient les interventions des aides à domicile. Ces dernières travaillent chaque jour, le plus souvent, auprès de 3 à 6 personnes en situation de perte d'autonomie, pour apporter un soutien personnalisé, comprenant par exemple l'assistance pour les tâches ménagères, la préparation des repas, l'accompagnement dans les déplacements, ainsi que l'aide à la gestion des soins de santé. Ces interventions durent classiquement entre 30 minutes et 2 heures selon le plan d'aide attribué. Elles sont effectuées par la salariée de manière isolée et impliquent des temps de transports souvent conséquents, dont la rémunération pose fréquemment problème. Les aides à domicile n'ont que peu de contact avec les services support ou avec leurs collègues, le plus souvent moins d'une réunion collective d'information est organisée chaque mois ou trimestre. Ce mode d'organisation implique des temps partiels (moyenne de 25 heures en 2023), mais des amplitudes quotidiennes de travail importantes (les journées peuvent commencer vers 7h30 et se terminer vers 20h00).

Peu encadrées (le taux d'encadrement est le plus souvent inférieur à 8 %), les aides à domicile n'ont pas non plus d'obligation de diplôme spécifique, même si un diplôme d'État d'accompagnant social a été créé au début des années 2000. Environ un quart des aides à domicile en sont titulaires selon l'enquête emploi 2023.

Cette autonomie faible et décroissante se cumule avec la faiblesse des ressources liées à une organisation du travail minimaliste : des niveaux de formation croissants mais toujours limités (Puissant, 2011 ; Trabut, 2014), une pénibilité physique du travail toujours marquée, des temps de travail hors intervention non rémunérés, le manque de fonctions support et de soutien de collègues, une perte de sens au travail et un fort sentiment de manque de reconnaissance (Dussuet, Nirello & Puissant, 2017).

De nouvelles orientations ? Objectif et principes partagés des nouvelles formes organisationnelles dans l'aide à domicile

Face à ces difficultés qui débouchent sur une forte exposition des aides à domicile aux risques psychosociaux (Van de Weerd, 2017), et plus globalement à une importante sinistralité et un absentéisme élevé (El Khomri, 2019), des expérimentations assez diverses se développent et reçoivent l'appui des pouvoirs publics. Plusieurs programmes de soutien ont vu le jour au niveau national (CNSA) comme à des niveaux régionaux⁵. De même des réseaux, notamment autour de l'association « Soignons Humain⁶ », se sont constitués pour promouvoir certains types d'expérimentation inspirés du modèle néerlandais Buurtzorg d'organisation des soins infirmiers à domicile (Nandram et Koster, 2014 ; Gray *et al.*, 2015 ; Hegedüs *et al.*, 2022). Ces expérimentations ont également fait l'objet de programmes d'évaluation, et une littérature émerge sur ces questions (voir notamment Pastier, 2023 ; Ferraton et Michun, 2023 ; Monnier, 2023 ; Van de Weerd, 2024). Ces premiers articles relatifs à la mise en place des « équipes autonomes », qui s'appuient systématiquement sur une monographie (une entreprise dans deux cas, une association dans les deux autres), convergent pour souligner les effets ambivalents en termes de qualité de l'emploi, des transformations et leur dimension « inaboutie ». Ces travaux illustrent également l'hétérogénéité des expérimentations en dépit de leur inspiration commune : les contextes, les objectifs, les modalités de transformation diffèrent.

Dans ce contexte particulièrement dynamique, nous avons également pu mener une étude de type monographique au sein de cinq structures (deux entreprises et trois associations) s'inscrivant dans une logique de transformation de leur modèle organisationnel (voir Encadré 2).

Les structures que nous avons étudiées, associations comme entreprises, ont adopté cette démarche de transformation managériale par création d'équipes autonomes presque simultanément (à partir de 2018 pour les entreprises) avec des inspirations communes, notamment la référence, plus ou moins distanciée, au modèle Buurtzorg⁷. Leurs points communs touchent à la fois au contexte de départ, à la méthode suivie ou encore au modèle organisationnel visé.

En effet, le contexte qui initie la volonté de « transformer » l'organisation est systématiquement marqué par le sentiment de devoir dépasser « une crise » à la fois financière et organisationnelle. Si les difficultés ne sont pas uniquement liées aux ressources humaines, les

⁵ À l'image du programme I-Mano porté par le GÉrontopôle de Nouvelle-Aquitaine : <https://gerontopole-na.fr/projets/i-mano/>

⁶ <https://www.soignonshumain.com/buurtzorg/>

⁷ Modèle développé aux Pays-Bas en 2007 par Jos de Blok, qui repose sur la mise en place d'équipes autonomes pour des soins infirmiers à domicile.

Encadré 2 : Méthodologie d'enquête

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'un programme de recherche, intitulé « Stratégies innovantes pour la régulation du champ de la perte d'autonomie et les conditions d'emploi des salariés », financé par la CNSA et l'IReSP (Institut pour la Recherche en Santé Publique).

Notre enquête qualitative a été réalisée entre 2020 et 2022. Nous avons tout d'abord mené une quinzaine d'entretiens exploratoires auprès de fédérations et de directions de structures afin de repérer les terrains les plus pertinents. Puis, nous avons sélectionné cinq SAAD présents dans différents départements, avec des statuts juridiques variés (deux entreprises et trois associations). Certains ont terminé la transformation (les entreprises) alors que d'autres sont dans la phase d'expérimentation (les associations). Le tableau A1 en annexe, p. 20, rappelle les principales caractéristiques des SAAD en question.

Pour chaque cas, nous avons rencontré, dans un premier temps, les directions (souvent à distance pendant la période du premier confinement en 2020) ; 5 entretiens ont été réalisés lors de cette phase. Lors de ces premiers entretiens, pour les deux entreprises, la « transformation » était achevée alors que pour les trois associations, les expérimentations étaient en cours. Nous avons eu le contact de ces dernières via le réseau UNA qui avait constitué un groupe de travail pour échanger sur les innovations managériales au sein des associations. Ensuite, nous nous sommes rendus dans l'ensemble des structures pour réaliser, selon les cas, d'une à trois journées d'entretiens en face-à-face avec principalement des intervenantes (45 entretiens), des responsables de secteur (10 entretiens), et 5 entretiens avec du personnel d'encadrement (deux responsables des ressources humaines directrices de SPASAD (Service polyvalents d'aide et de soins à domicile), référente marque employeur, cadre du pôle handicap, responsable pôle soin, etc.) Au total, 60 entretiens ont été réalisés. Nous avons, à chaque fois, pu réaliser deux vagues d'entretiens sur deux années consécutives, ce qui nous a permis de constater l'évolution des expérimentations. En plus des entretiens, nous avons également fait des observations, notamment de réunions d'équipes où nous avons assisté à une ou deux réunions selon les organisations. Une dizaine d'entretiens ont été réalisés de façon collective, plus particulièrement auprès des intervenantes, cette technique permettant d'obtenir une parole plus riche, du fait des échanges entre les participantes, ce qui nous a également permis de mieux appréhender la manière dont les membres des équipes interagissent entre elles. Ces données ont ensuite donné lieu à une analyse thématique manuelle.

Nous avons également effectué des entretiens avec des acteurs plus critiques des transformations organisationnelles étudiées. Il s'agit notamment de représentants syndicaux au sein et en dehors des structures analysées (4 entretiens), mais également de deux directeurs d'associations refusant explicitement de s'engager dans ce type d'innovation.

enjeux en termes d'épuisement des encadrants intermédiaires (Chevalier, 2023), de *turn-over* (Flamand et Marchand, 2023) ou plus largement de démotivation se retrouvent et « font système », les questions RH et économique ne pouvant pas être séparées, comme l'illustre le constat d'un des directeurs :

« Le modèle économique et même la pratique globale du métier a des limites, et ces limites, elles sont assez nombreuses et elles impactent toutes les parties prenantes connectées au métier. En fait, le dirigeant s'essouffle, le professionnel s'abîme, les clients sont insatisfaits. Cela génère assez peu de richesses, cela ne rémunère personne ni le salarié, ni le capital » (Directeur, entreprise).

Le second point commun à ces expérimentations est la volonté de dépasser cette « crise », dans une optique de démarche collective : l'adhésion des salariées et le volontariat sont ainsi à la base, bien qu'avec quelques nuances, de l'ensemble des expérimentations. Dans les structures associatives étudiées, les équipes se sont constituées à partir des personnes volontaires et des affinités plutôt que sur des secteurs géographiques prédéfinis. Dans l'une des deux entreprises, l'organisation entière a basculé sur un nouveau modèle, et le directeur lui-même reconnaît qu'il aurait peut-être dû développer les changements par étape avec les salariées volontaires, cela aurait ensuite permis d'entraîner « ces acteurs un peu en frein, en réticence, au début, on ne le voit pas, mais c'est pareil quand on court longtemps et qu'on est lesté, au bout d'un moment, ça commence à peser... » (Directeur, entreprise). Au fur et à mesure que ce type de (ré)organisations se développe, le rapport au volontariat peut s'affaiblir. C'est le cas au sein des structures étudiées où les nouvelles équipes s'inscrivent dans un volontariat moins dynamique, mais on l'observe également lorsque des réseaux ou

des départements souhaitent encourager de nouvelles structures à s'engager dans cette voie. Des réticences plus fortes peuvent se manifester jusqu'à faire « mettre en pause » les projets engagés. Autrement dit, le volontariat n'est pas un élément accessoire à la mise en œuvre d'une réorganisation de cette ampleur mais un point structurant. Il semble même parfois qu'entre ces deux éléments (« engagement volontaire » / « innovations managériales »), ce soit le premier qui prime sur le second : le mouvement individuel et collectif engagé porte plus d'effets que le contenu du projet lui-même.

Un troisième élément partagé renvoie à la mise en œuvre d'un triptyque : accompagnement extérieur – formation du personnel – évaluation interne. En effet, l'ensemble des structures étudiées ont mobilisé des ressources externes afin d'accompagner la transformation. Elles ont également mis l'accent sur la formation des personnels, le plus souvent d'abord l'encadrement intermédiaire puis des intervenantes volontaires. Enfin, toutes les structures ont développé des outils de pilotage, et affirment une volonté d'évaluer l'expérimentation au fur et à mesure de son déploiement. Dans plusieurs cas, le souhait d'évaluer accompagne celui de communiquer et de diffuser le modèle expérimenté. La diffusion peut alors se traduire également par le développement d'une activité d'accompagnement et de formation, qui vise à renforcer le modèle économique de l'entreprise (Monnier, 2023).

Enfin, les différentes expérimentations peuvent être rapprochées en raison d'une trame organisationnelle commune. Il s'agit chaque fois de constituer des équipes de taille relativement réduite (entre 6 et 10 aides à domicile) et souple (des changements provisoires étant parfois observés) et de s'appuyer sur quatre points fortement interdépendants :

- Un encadrement moins hiérarchique, qui amène à transformer les « responsables de secteurs » en animatrices ou « coachs ». Le choix est ainsi fait d'adopter des organisations plus horizontales (Desnoës et Dupuis, 2020) ; les structures concernées revoient alors le rôle des cadres intermédiaires, amenés à délaissier certaines missions, relatives au planning notamment, et à s'orienter vers une gestion plus globale des équipes et un accompagnement plus important des bénéficiaires.
- Le développement d'un « collectif de travail » à travers l'institution des temps de regroupement, variables (allant de deux heures par mois à deux heures par semaine) et la création d'espaces collectifs, cette question des lieux et des espaces de rencontres étant cruciale pour des salariées jusque-là sans lieu de travail fixe permettant la rencontre des collègues⁸.
- Cette création de collectif a été encouragée également par un recours renforcé aux technologies numériques (smartphones, messageries, logiciels de planification, etc.), que ce soit pour les transmissions du domicile vers la structure, mais aussi avec l'acquisition de smartphones pour l'ensemble des salariées pour partager des informations sur les plannings. Les équipes ont d'ailleurs souvent constitué des groupes de messagerie instantanée pour pouvoir échanger en direct. Certains directeurs insistent ainsi sur la « digitalisation complète » de leur organisation.
- Un accroissement des responsabilités confiées aux équipes d'intervenantes à domicile, touchant à la fois le travail proprement organisationnel (planning, coordination au sein de l'équipe) mais aussi, dans certaines structures, les relations aux usagers. Les directions parlent alors de « co-construction des plannings », de « co-responsabilité avec le responsable de secteur » comme d'une première étape qui doit ensuite déboucher sur la diversification des missions.

Pour autant, si le consensus est visible sur ces quatre éléments, dans le détail, leur mise en œuvre, par exemple la nature et l'importance des « nouvelles missions », est plus variable d'une structure à l'autre. Chacun des processus en découlant demeure parfois inachevé du fait des adaptations nécessaires pour pallier certains effets ambivalents de ces transformations sur la qualité des emplois et l'amélioration des conditions de travail.

Des expérimentations aux effets ambivalents sur les conditions d'emploi

Ces monographies confirment le bilan contrasté en termes de qualité de l'emploi qu'ont dressé les premières analyses de la mise en œuvre des équipes autonomes (voir notamment Monnier, 2023 ; Van de Weerd, 2024,

⁸Rappelons que le modèle 'traditionnel' de l'aide à domicile fonctionne en effet sur la base de l'attribution d'heures d'intervention à des salariées par la structure (le « bureau » dans le langage couramment utilisé) sans que les intervenantes n'appartiennent à des équipes identifiées. Elles sont, au mieux, rattachées à des « secteurs » pouvant regrouper 20 à 40 intervenantes, mais qui ne sont réunies qu'à l'occasion de rares réunions d'informations (la CCN – pour convention collective nationale – prévoit 8 heures de réunions de ce type par an).

Flamand et Marchand, 2023). En effet, si les discours des dirigeants, comme des intervenantes à domicile, sont, dans l'ensemble, très positifs et dessinent les contours de transformations réussies, des nuances viennent souvent relativiser certaines dimensions, et des points de vigilance sont signalés. Deux dimensions majeures de la qualité de l'emploi sont directement influencées par les transformations managériales : les conditions de rémunération et le temps de travail, d'une part, l'identité professionnelle et la reconnaissance des compétences, d'autre part. Dans chaque cas, des effets positifs sont observés, mais des risques sont également identifiés.

Un impact sur le temps de travail et les rémunérations positif... mais sous conditions

Les transformations organisationnelles ne portent pas directement sur les conditions de rémunération, mais elles peuvent cependant avoir des répercussions assez nettes et, parfois, explicitement recherchées. En effet, les directions sont conscientes que le « pouvoir d'achat » et les salaires sont au cœur des critiques des salariées ; leurs marges de manœuvre sont limitées par le modèle économique en vigueur, et notamment la logique de la tarification horaire. La réorganisation du travail permet justement parfois d'augmenter le temps de travail décompté en renommant « heures de service » par exemple les heures auparavant vues comme « improductives⁹ ». L'organisation en équipes permet d'intégrer des temps de réunion, des temps de préparation ou d'échange dans les heures travaillées et donc d'améliorer le salaire mensuel sans (trop) alourdir la charge de travail. Ainsi, une salariée signale sa surprise d'avoir pu intégrer des temps d'échange avec une collègue dans son temps de travail :

« C'est arrivé une fois, avec une collègue, un midi, à notre pause de midi, on s'est retrouvées à un parc pour parler de plusieurs de nos usagers. On s'était rencontrées comme ça, vite fait. On avait passé une heure et on en avait parlé à notre responsable. Et elle avait dit : "Oui, mais ça, il faut que je vous le paye" ; "Ah bon, on l'a fait ça sur notre temps de pause" ; "Oui, oui, mais vous avez parlé des usagers pour vous coordonner donc..." J'ai été surprise mais agréablement. Vraiment, tout travail concernant les usagers est compté en temps de travail... » (Intervenante, association).

Cette amélioration du décompte de ce qui est considéré comme travail effectif (les temps d'échanges et de coordination entre intervenantes devenant du temps de travail rémunéré et s'ajoutant ainsi aux heures d'interventions) peut, dans certaines structures, aller jusqu'à proposer des « temps pleins » dans un secteur où le temps partiel reste la norme. Les directions des structures étudiées répètent ainsi régulièrement vouloir « garantir des temps pleins pour tous ceux qui le souhaitent » (Directeur, entreprise). Les observations réalisées indiquent un effet très net du déploiement des équipes autonomes sur l'organisation des temps de travail à travers une réduction des heures d'inter-vacations et de la fragmentation des journées de travail. La comparaison des plannings de plusieurs intervenantes avant et après la réorganisation montre que les amplitudes quotidiennes se réduisent (passant souvent de plus de dix heures trente à moins de neuf heures) alors même que les durées de prestations (et de rémunération) croissent (passant d'environ six heures trente à près de huit heures). La « densité » de la journée de

⁹Les « heures improductives » désignent, dans le vocabulaire couramment utilisé dans le secteur, les temps de travail non directement facturables aux usagers.

travail croît dès lors sensiblement et se rapproche de celle que connaît la moyenne des employés dans les autres secteurs d'activité (Devetter et Valentin, 2024).

L'augmentation du temps de travail n'est cependant soutenable que si elle ne se traduit pas par une croissance proportionnelle de la charge et de la pénibilité du travail. Or la mise en place d'une organisation en équipes autonomes peut également agir positivement sur ces éléments. Un premier effet direct des transformations est ainsi de permettre un développement du travail collectif et de l'entraide, comme le soulignent fréquemment les intervenantes et le résume un cadre intermédiaire :

« Là, il faut créer une dynamique d'équipe : [...] "Tiens, moi, je ne peux pas intervenir là cette semaine mais peut-être que mon collègue il va pouvoir, je vais l'interpeller directement" ; "Tiens, qu'est-ce qu'on propose comme planning d'activité ?" » (Cadre handicap et inclusion, association).

De même, le développement des temps collectifs, au-delà de l'impact sur la rémunération, est également un moyen de diversifier les formes d'activité et de surmonter les difficultés rencontrées du travail :

« [D]e souffler aussi, parce que des fois, on peut rencontrer une difficulté avec une personne. On arrive en réunion, on en parle et puis notre collègue à côté elle fait "Ah j'ai la même chose, tu n'es pas tout seul" » (Intervenante, entreprise).

Pour autant, l'accroissement du salaire mensuel se heurte aux mécanismes économiques de financement de l'aide à domicile, et, en ce sens, la pérennité du modèle n'apparaît pas évidente. Plusieurs directeurs ont signalé que leur transformation organisationnelle dépendait d'aides exceptionnelles (financement sur projet) et qu'ils acceptaient un déficit temporaire en espérant des économies futures (baisse des frais de déplacement, baisse de l'absentéisme, etc.). Plus encore, la difficulté de financer les heures « improductives » fait courir le risque d'une réduction de leur prise en compte et de voir (ré)apparaître des temps de travail non rémunérés. La logique collective des équipes peut, enfin, favoriser des formes de présentisme impliquant, certes, moins d'arrêts maladie, mais un investissement professionnel contraire à la soutenabilité de l'emploi. Ces craintes sont exprimées tant par les directions que par les salariées :

« C'est le problème de l'autonomie : moi, il m'est arrivé de stresser le matin, je n'étais vraiment pas bien et tout, et je me suis dit "Qu'est-ce que je fais ? Si je n'y vais pas, il faut que je fasse un message au groupe, il est 6h30 du matin. Qui va le voir ? Qui va me remplacer ?" » (Intervenante, association).

Ainsi, la mise en œuvre des équipes autonomes ne débouche pas « mécaniquement » sur de meilleures conditions de travail. Elle constitue néanmoins une opportunité pour améliorer les rémunérations et les soutiens accordés aux salariées et pour rendre le travail plus soutenable.

Une amélioration des compétences qui renforce l'identité professionnelle... mais peut aussi conduire à des déceptions et des départs

Le second effet positif de la mise en place des équipes autonomes porte sur la croissance des compétences et, potentiellement, des qualifications. Un double effet, nourrissant un cercle vertueux, peut être observé : d'une part, les compétences sont davantage visibles à travers le partage d'expériences ; d'autre part, les

activités réalisées favorisent le développement de nouvelles compétences, à la fois organisationnelles (gestion de planning, technologies numériques, conduite de réunion, etc.) mais relevant aussi de savoir-faire propres à l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie, à travers une plus grande polyvalence et la diversité des bénéficiaires suivis.

La mise en œuvre des équipes autonomes s'est ainsi systématiquement adossée à un renforcement (et une diversification) des dispositifs de formation, notamment *via* des formes de tutorat ou un recours plus important à des formations qualifiantes :

« On a une salariée qui s'est formée sur le volet nutrition, on a une autre salariée qui s'est formée sur le soin palliatif. Avant, on n'utilisait que les formations de "fin de vie" ou un petit peu "diététique", mais là on va beaucoup plus loin avec cette vision. On veut vraiment aller sur l'affinage des compétences pour justement aller sur de l'expertise » (Responsable de secteur, association).

Cette « montée en compétence » crée de nouvelles opportunités de mobilité professionnelle en interne :

« Donc je pense qu'ici, dans cette entreprise, je vais rester pas mal de temps parce que j'ai enfin trouvé ma place. Et puis en fait, on peut tellement évoluer, comme là, le secteur s'agrandit, ils vont avoir besoin d'une coach. Ils demandent aux auxiliaires de vie si on aimerait. Moi, oui, en l'occurrence j'aimerais » (Intervenante, entreprise).

Enfin, le fonctionnement en équipe, *via* son impact en termes de reconnaissance des compétences, peut avoir une influence sur l'identité professionnelle des aides à domicile. Les entretiens et les observations ont fait apparaître un engagement dans une logique de « prendre soin » particulièrement forte au sein des équipes. Or l'inscription dans une telle posture professionnelle, s'écartant délibérément du travail ménager, apparaît comme un levier majeur de reconnaissance du métier (Devetter, 2023). La valorisation du métier est renforcée ; certaines intervenantes deviennent « ambassadrices » pour le présenter, ainsi que leur nouvelle organisation du travail, au sein d'établissements de formation, auprès des pouvoirs publics ou encore dans d'autres structures de l'aide à domicile. Pour autant, cet effet peut aussi provenir du mécanisme d'auto-sélection des salariées engagées, sur la base du volontariat, dans les innovations managériales.

Sur ce point, des effets négatifs sont également possibles. La montée en compétence peut apparaître dans un premier temps comme une menace pour certaines salariées en générant des pertes de repères, et susciter des départs ou des formes de contestation particulièrement difficiles à gérer dans un contexte de tensions autour des recrutements. Plus encore, la diversification des tâches peut jouer dans certains cas (inclusion de la gestion des plannings, de tâches de recrutement, voire d'activités perçues comme « commerciales ») un rôle, non pas de visibilisation des compétences, mais de dilution de la professionnalité, en donnant l'impression à certaines intervenantes de s'éloigner de leur « cœur de métier ». Nous constatons ici les effets ambivalents de la polyvalence sur des salariées dont l'expertise demeure contestée socialement.

Le Tableau 1, page suivante, résume les effets positifs et les risques potentiels de la mise en œuvre des équipes autonomes.

Tableau 1. Effets perçus des innovations managériales.

Domaine	Effets positifs	Risques perçus
Temps de travail et rémunération	Croissance des temps de travail rémunérés (via des temps hors interventions) et donc des rémunérations (et moins de temps de travail courts subis)	Présence de travail non rémunéré et / ou croissance des coûts via l'augmentation des heures non facturées
Conditions de travail	Des conditions de travail améliorées (et qui permettent un allongement du temps de travail sans croissance proportionnelle de l'usure) grâce à des formes nouvelles d'entraide ; et impact positif sur la santé, notamment psychologique	Des conflits entre et au sein des équipes ; des difficultés de coordination avec l'encadrement
Compétence et mobilité professionnelle	Visibilisation / croissance des compétences et opportunités de mobilité professionnelle	Croissance de la charge de travail (notamment psychologique), mais également demande accrue en termes de maîtrise des outils technologiques, qui peut mettre en difficulté certaines intervenantes
Sentiment d'appartenance à la structure et identité professionnelle	Renforcement du sentiment d'appartenance à la structure (en lien avec le projet que constitue l'innovation constituée par la création d'équipes) et de la reconnaissance sociale perçue (notamment via le regard des pairs au sein des équipes)	Risque de « dilution » de l'identité professionnelle en raison d'une multiplication des tâches « annexes »

Au total, les entretiens réalisés donnent à voir des expérimentations perçues comme largement positives... mais dans le cadre de structures et de salariées volontaires et engagées. Or même dans ce contexte favorable, des risques se manifestent, provenant certes de contraintes matérielles (manque de financement notamment) mais aussi de l'existence de questions non résolues et des hésitations entre des trajectoires bien différentes.

Derrière un discours consensuel, des orientations opposées

Les spécificités internes des organisations, mais également les visions différentes des initiateurs de ces expérimentations, dessinent des trajectoires possibles assez contrastées. Mais ces choix, ainsi que l'avenir de ces expérimentations et les effets de leur diffusion apparaissent aussi très dépendants des politiques publiques et des orientations quant à la place du secteur.

Des choix divergents au sein des organisations...

Derrière la trame commune décrite en première section, les différentes expérimentations se distinguent nettement tant en termes de discours développés que d'organisations concrètes. Quatre éléments nous semblent illustrer ces divergences : la plus ou moins grande progressivité de la transformation ; la primauté ou non accordée à une sectorisation territoriale précise ; la revendication d'une polyvalence ou d'une spécialisation accrue pour les intervenantes à domicile ; et enfin, l'importance donnée aux temps collectifs.

Si la place accordée à l'adhésion initiale des salariées est importante dans tous les cas étudiés, celle-ci peut sensiblement évoluer dans le temps. Dans les deux entreprises, la transformation a été imposée, alors que dans les trois associations, elle a reposé sur le volontariat, ce qui pose alors la question de l'étape de généralisation des équipes autonomes au sein de l'ensemble de la structure. L'attitude vis-à-vis des personnes réfractaires

à ce changement (au niveau de l'encadrement intermédiaire ou des intervenantes) oppose nettement les deux entreprises, acceptant comme principe que les changements impliquent des départs, et les trois associations, qui souhaitent « ne perdre personne ». Ce rapport aux éventuels départs est lié à deux conceptions différentes de l'ampleur et de la rapidité du changement : une volonté de « bouleversement » ou de « révolution » s'oppose à une vision progressive de l'expérimentation.

Cette première divergence rejoint un second facteur de différenciation : la place accordée à la sectorisation de l'activité. Certes, la plupart des structures étaient, avant même l'expérimentation, divisées en secteurs géographiques, mais ces derniers étaient souvent de taille conséquente. La constitution d'équipes est perçue par certains comme l'occasion de redéfinir des territoires d'intervention les plus restreints possibles, idéalement à l'échelle d'un quartier dans les zones urbaines.

« C'est la finalité d'une équipe autonome, c'est qu'elle travaille sur un territoire, défini, le plus petit possible »
(Directeur, entreprise 1).

Mais cet aspect peut passer au second plan, lorsque l'accent est mis sur la création d'équipes entre volontaires, la constitution d'un « collectif » apparaissant prioritaire. Les premiers éléments de bilan soulignent que la sectorisation est, à court terme, un facteur très favorable au fonctionnement des équipes en facilitant l'élaboration des plannings, lorsqu'une équipe se constitue sur la base d'une ligne de transport en commun par exemple, ou en permettant une prise en charge au plus près du lieu de vie des personnes accompagnées. Le modèle serait alors celui d'une équipe en charge d'un quartier (comme une école accueille les enfants d'un quartier). Mais si ce modèle semble favoriser l'implication des salariées et faciliter l'auto-organisation, il se heurte aux effets économiques d'une variabilité de l'activité. Le départ (décès, hospitalisation, déménagement, etc.) d'un bénéficiaire doit-il être compensé par un nouveau contrat en dehors du secteur ou la baisse du volume horaire peut-elle être endossée par la structure dans l'attente de nouveaux

usagers résidant dans le quartier ? Il se heurte également aux éventuels inimitiés et conflits préexistants entre professionnelles « contraintes » de coopérer, du fait de leur proximité géographique.

Cette question de la délimitation des équipes pose aussi celle des attributions internes à chaque intervenante au sein de l'équipe, et par-là, du degré de spécialisation des salariées. Le constat initial d'une sous-reconnaissance des compétences des aides à domicile est largement partagé, mais l'éventail des savoirs que les dirigeants attendent d'elles lorsque les équipes sont mises en place apparaît tout aussi important. Le choix du terme désignant les équipes témoigne de ces ambiguïtés : « autonomes », « semi-autonomes », « libérées », « déléguées », « solidaires ». Ce qui est propre à l'équipe et aux compétences attendues des intervenantes demeure variable selon les expériences... et au cours même de celles-ci. Ainsi, le modèle originel Buurtzorg, confiant des rôles (RH, planning, recrutement, relations usagers, etc.) élargissant les responsabilités des intervenantes à des domaines éloignés de leur activité initiale, est loin de faire l'unanimité, notamment dans le monde associatif (les acteurs critiques soulignant, entre autres, le fait que le modèle initial s'applique à des infirmières, sensiblement plus qualifiées et mieux rémunérées que les aides à domicile). La question de la reconnaissance, par une montée en qualification, des compétences multiples mises en œuvre est alors posée.

Enfin, le rôle accordé aux « réunions » apparaît comme un quatrième élément de différenciation entre les cas étudiés. À quoi doivent être consacrés les temps collectifs ? Si deux dimensions (aspects organisationnels, notamment gestion des plannings, et échange sur les bénéficiaires, leurs situations et la façon de les accompagner) sont toujours présentes, leur poids respectif varie considérablement. Les aspects organisationnels peuvent être extraits en grande partie de ces temps de réunion pour être gérés en distanciel, ou au contraire occuper l'essentiel des moments de regroupement. Le rôle et les expériences antérieures des encadrantes intermédiaires semblent ici déterminants (notamment dans leur volonté / possibilité de cadrer les réunions et leur souhait, ou non, de conserver le contrôle technique des plannings).

... qui illustrent des références à des idéaux-types opposés

Comment analyser ces choix différents ? obéissent-ils à des contingences matérielles, conjoncturelles ou institutionnelles, ou s'inscrivent-ils dans des « modèles » différents inspirant les acteurs ?

On ne peut pas nier le rôle que jouent les contraintes, notamment économiques, qui découlent des règles institutionnelles : le secteur de l'aide à domicile est fortement régulé et dépend des politiques publiques pour une large part de ses financements. La nécessité de modérer les coûts de production explique les difficultés à développer les temps considérés comme « improductifs » comme les temps de réunion. De même, la reconnaissance des qualifications par les employeurs dépend en grande partie des marges de manœuvres financières consenties par les départements, la CNSA ou la politique des ARS en matière d'accompagnement à domicile. Les enjeux autour des frontières entre tâches confiées aux aides-soignantes et celles attribuées aux auxiliaires de vie sociale sont ainsi au cœur de ces évolutions et renvoient à la

réforme des services autonomie en cours¹⁰. Pour autant, ces contraintes se posent de manière équivalente à l'ensemble des structures étudiées et n'expliquent pas les divergences observées.

Bien au contraire, ces différences dessinent l'opposition entre deux « modèles » d'inspiration qui se traduisent par des priorités différentes : construire une équipe et développer la dimension collective du travail, d'un côté, ou renforcer l'autonomie des salariées, de l'autre. Le vocable « d'équipes autonomes » apparaît en ce sens comme une facilité permettant d'englober des objectifs relativement indépendants l'un de l'autre. Ainsi, si l'ensemble des structures mettent l'accent sur ces deux dimensions, leurs places réciproques sont bien plus variables. Le « collectif » peut être un but en soi ou un simple moyen. De même, une autonomie accrue des salariées peut être le point d'entrée majeur pour certaines structures tandis que d'autres estiment qu'elle ne peut être que limitée à des aspects organisationnels.

Il semble dès lors possible de représenter les trajectoires empruntées en soulignant les deux « chemins » possibles (représentés en Figure 1) : d'un côté, une entrée essentiellement par la création d'un espace collectif de travail, de l'autre, une entrée associant explicitement la dimension collective à une autonomie large des intervenantes.

Figure 1. Deux orientations opposées dans la mise en œuvre des « équipes autonomes » ?

Ces deux entrées peuvent se rapprocher ensuite fortement pour constituer de fait des collectifs d'aides à domicile ou, au contraire, elles peuvent prendre des chemins plus divergents.

De fait, l'entrée collective peut privilégier le recours à des fonctions support et à une organisation hiérarchisée visant à épauler (*via* un "*back office*") des intervenantes en "*front office*". Les structures inscrites dans cette orientation sont de plus grande taille et leurs dirigeants partagent comme caractéristiques des formations initiales d'ingénieur et des expériences professionnelles antérieures dans des secteurs plus industriels. La division du travail y est plus importante et peut être revendiquée comme un moyen de gagner en efficacité. Le type en serait une organisation sectorisée regroupant des intervenantes spécialisées. Poussée à l'extrême, cette trajectoire pourrait conduire à des organisations d'un type plus bureaucratique (Bailly *et al.*, 2013).

À l'inverse, l'entrée par l'autonomie peut en partie faire perdre de vue le rôle structurant du collectif. Les équipes fonctionnent alors comme une collection d'individus travaillant de manière autonome. Le risque est de renvoyer les aides à domicile à un modèle marqué par l'isolement, proche d'un travail « indépendant » tel qu'on peut l'observer dans des formes d'emploi traditionnelles des services à la personne (emploi direct par exemple). C'est d'ailleurs un risque qu'un des directeurs rencontrés souligne :

¹⁰ Pour répondre au manque de coordination entre services d'aide et d'accompagnement à domicile et services infirmiers d'aide à domicile, un décret du 17/07/2023 a créé les « services autonomie à domicile ». Ceux-ci doivent favoriser des passerelles entre les deux types de service et, à terme, faciliter leur rapprochement. Pour les salariées, cette réforme est susceptible de renforcer les collaborations entre auxiliaires de vie sociale et aides-soignantes (voir notamment : <https://solidarites.gouv.fr/reforme-de-loffre-des-services-domicile>)

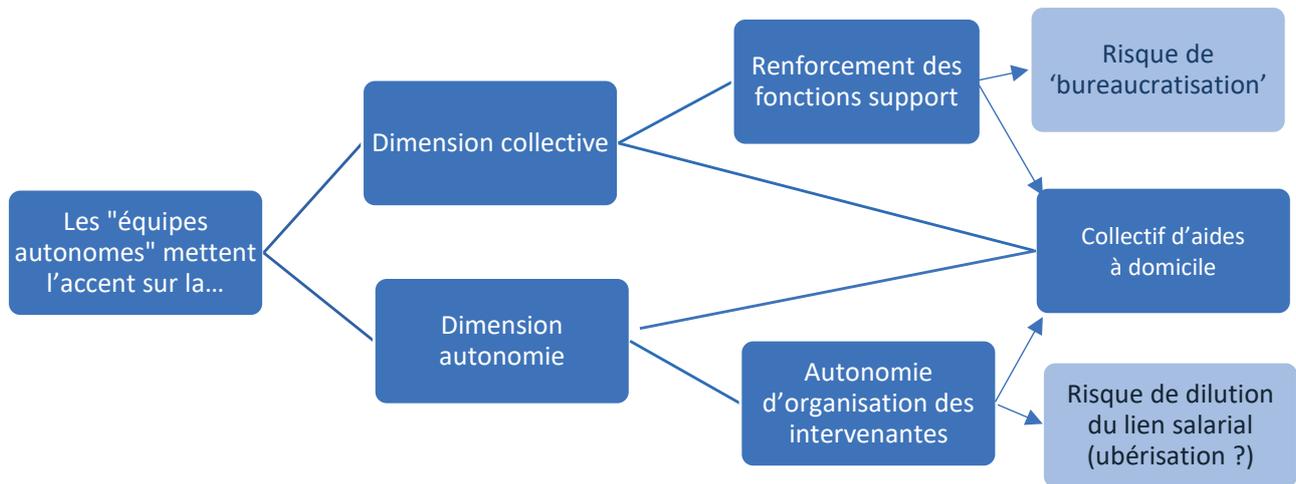


Figure 1 - Deux orientations opposées dans la mise en œuvre des « équipes autonomes » ?

« Il faut faire attention que les économies qu'on réalise, elles se transforment pour les salariées. C'est-à-dire que si on est dans un modèle comme cela et que les salariées ne sont pas mieux payées, n'ont pas de meilleures conditions de travail, en fait, on va vers l'ubérisation du système, on se retrouve vers le particulier-employeur. Il faut faire attention à cela » (Directeur, association).

Les risques pour les intervenantes seraient alors proches de ceux du travail indépendant, le maintien de temps collectifs devenant alors un point clé évitant la dilution du rapport salarial.

Ces deux orientations renvoient aussi à la représentation que les dirigeants se font du travail des intervenantes à domicile et aux formes de qualification ou de professionnalisation envisageables (Gadrey, 1994) : celle-ci passe-t-elle uniquement par l'intervenante elle-même, toujours confrontée à la singularité d'une relation de service (Karpik, 2017) ou doit-elle davantage s'inscrire dans l'organisation collective qui peut répondre à des cas relativement standardisés ? Les différences se manifestent particulièrement dans la conception des compétences nécessaires des intervenantes, et dans celle des temps collectifs.

Dans le premier cas, l'expertise développée par les intervenantes est d'abord d'ordre relationnel. Les équipes ne sont pas hiérarchisées mais collégiales. Dans les réunions, la discussion porte sur la façon de faire et sur ce qu'il faut faire avec chaque personne accompagnée. Les « coaches » animent mais ne s'inscrivent pas dans une logique verticale. Dans le deuxième cas, si le temps de réunion et les échanges ne portent pas uniquement sur la dimension organisationnelle (plannings), l'organisation du collectif reste relativement hiérarchisée, et la discussion porte davantage sur la nature du travail à réaliser et sur la répartition des tâches entre les intervenantes.

Les évolutions engagées reproduisent les tensions habituelles dans la prise en charge des personnes en perte d'autonomie, entre une approche très technique, faisant appel à des protocoles établis, et une approche centrée sur un accompagnement social plus global.

Conclusion

Les innovations managériales s'inscrivant dans une logique d'équipes autonomes bénéficient d'un appui, au moins symbolique, de la part des acteurs publics, que ce soit au niveau national ou départemental. Pour autant, les premiers résultats découlant des analyses menées montrent que l'évolution du modèle organisationnel entre parfois en tension avec les mécanismes actuels de la régulation du secteur. Au moins quatre dimensions sont ainsi potentiellement conflictuelles : les modalités de financement insuffisantes ou inadaptées aux nouvelles organisations ; la tentative de soutenir un « modèle type » (perçu sous la forme d'un "one best way" imposé de l'extérieur) ; la difficulté à reconnaître pleinement la diversité des compétences mobilisées par les aides à domicile ; ou encore la question de la place d'autres acteurs dans les processus de discussion sur le travail et son organisation (syndicats, usagers, etc.). En ce sens, ces innovations organisationnelles constituent une réelle opportunité pour améliorer la qualité des emplois, mais ne peuvent être une recette miracle. L'importance de l'encadrement institutionnel de l'aide à domicile nécessite ainsi que des changements dans les politiques publiques accompagnent les évolutions observables au niveau des structures.

Les enseignements de ces expérimentations vont cependant au-delà du seul cas de l'aide à domicile. Ils constituent des exemples originaux de transformations managériales affectant des emplois considérés comme peu qualifiés et concernant des salariées auxquels les décideurs accordent peu de confiance (notamment en matière d'évaluation des besoins des personnes accompagnées par exemple). Cette configuration se retrouve dans d'autres contextes comme dans le champ de la petite enfance (assistantes maternelles), la livraison ou la logistique. À chaque fois, les travailleurs sont au croisement de formes d'isolement et d'hétéronomie marquées. Les stratégies individuelles peuvent alors en conduire certains à privilégier une forme d'indépendance (via l'auto-entrepreneuriat ou le statut de salarié du particulier-employeur), qui tend le plus souvent à les fragiliser sans apporter de réelles marges de manœuvre (Abdelnour, 2023).

Les exemples de l'aide à domicile discutés dans cet article permettent ainsi de mettre en évidence plusieurs conditions nécessaires à la mise en place d'organisations apportant à la fois plus d'autonomie et le soutien d'un collectif de travail. Dans cette optique, l'existence d'un consentement à payer suffisant de la part des bénéficiaires des services et la reconnaissance par ces derniers des compétences nécessaires pour effectuer le travail attendu sont deux éléments majeurs. Il faut de même souligner que la naturalisation des compétences, notamment celles déployées par les femmes, ou le déni de la complexité du travail réalisé apparaissent incompatibles avec le déploiement de fonctionnements plus démocratiques, tant au niveau des organisations que de la société dans son ensemble.

Bibliographie

- ABDELNOUR S. (2023). « Être son propre patron, c'est être libre », in DUJARIER M.-A. (dir.), *Idées reçues sur le travail*, Le cavalier bleu, pp.101-106.
- ABDELNOUR S. & MÉDA D. (dir.) (2019), *Les nouveaux travailleurs des applis*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BAILLY F., DEVETTER F. X. & HORN F. (2013), « Can working and employment conditions in the personal services sector be improved? », *Cambridge Journal of Economics*, 37(2), pp. 299-321.
- BORZEIXA., CHARLES J. & ZIMMERMANN B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction », *Sociologie du travail*, 57(1), pp.1-19.
- CASTEL D. (2024), « Vers un management soutenable et soutenant : unir performance et santé grâce à la mise en discussion du travail. », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 30(2), pp.87-99.
- CHAPELLE F. (2018a), « 16. Modèle de Karasek », in CHAPELLE F. (éd.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*, Paris, Dunod, pp.107-112.
- CHAPELLE F. (2018b), « 17. Modèle de Siegrist », in CHAPELLE F. (éd.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*, Paris, Dunod, pp.113-117.
- CHEVALIER L. (2023), « Les contremaîtres des services d'aide à domicile : un personnel "réformé" par l'innovation managériale ? », *Revue française des affaires sociales*, n°4, pp.173-191.
- CLOT Y. & SIMONET P. (2015), « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, 78(1), pp.31-52.
- COUTROT T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?*, Paris, Seuil.
- CUKIERA. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, PUF.
- DAVOINE L. & ERHEL C. (2006) *La qualité de l'emploi*, La Découverte.
- DEJOURS C., COTTIN-MARX S. & LE LAY S. (2021), « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif », *Mouvements*, 106(2), pp.27-40.
- DESNOËS G. & DUPUIS J. C. (2020), « Faire équipe dans les nouvelles formes organisationnelles : Un possible 1... L'organisation matricielle et subsidiaire », *Cahiers de l'Actif*, 528-529(5-6), pp. 205-218.
- DEVETTER F.-X. & VALENTIN J. (2024), « Long day for few hours: Impact of working time fragmentation on low wages in France », *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), pp.89-114.
- DEVETTER F.-X. (2023), « Quelle place pour le « ménage » dans le travail d'accompagnement des personnes âgées ? », *Gérontologie et société*, 45(172), pp.149-156.
- DEVETTER F.-X., DUSSUET A., NIRELLO L. & PUISSANT E. (2023), « La crise du recrutement dans les métiers du grand âge : défaut d'"attractivité" ou conditions d'emploi "insoutenables" ? », *Servir*, 524(6), pp.34-36.
- DEVETTER F.-X., DUSSUET A., NIRELLO L., PUISSANT E. (2022), « Les collectifs de travail dans les métiers auprès des personnes âgées : fragiles, fragilisés mais indispensables », *Journal de Gestion et d'Économie de la Santé*, 40(4), pp.250-274.
- DEVETTER F.-X., DUSSUET A. & PUISSANT E. (2021), « Aide à domicile : le développement du travail gratuit pour faire face aux objectifs inconciliables des politiques publiques », *Mouvements*, 106, pp. 90-98.
- DUJARIER M. A. (2021), *Troubles dans le travail : Sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, PUF.
- DUSSUET A., NIRELLO L. & PUISSANT E. (2017), « De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social », *Revue de l'IRE*, 91-92(1-2), pp.35-61.
- EL KHOMRI M. (2019), « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge 2020-2024 », Rapport remis à la ministre des Solidarités et de la Santé.
- FERRATON C., & MICHUN S. (2023), « Aide à domicile : concilier l'autonomie et l'engagement dans un collectif », *Céreq Bref*, 445(13), pp.1-4.
- FERRERAS I. (2018), « V. De la potentialité démocratique du travail à la démocratisation de l'entreprise », in MUSSO P. & SUPIOTA. (dir), *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain?*, Hermann, pp. 67-78.
- CHAPELLE F. (2018b), « 17. Modèle de Siegrist », in CHAPELLE F. (éd.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*, Paris, Dunod, pp.113-117.
- FLAMAND L. & MARCHAND X. (2023) « Formes et effets de l'autonomie au travail : le cas des aides à domicile dans la construction de leurs propres plannings », *Activités* [En ligne], 20-1, mise en ligne le 15 avril 2023 URL : <http://journals.openedition.org/activites/8366>
- GADREY J. (1994), « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, 35(2), pp.163-195.
- GAUTIÉ J. & PEREZ C. (2024), « Le taylorisme à l'âge du numérique : Le cas des entrepôts logistiques », in PALIER B. (coord.), *Que sait-on du travail ?*, Presses de Sciences Po, coll. « Que sait-on ? », pp.322-335.
- GRAY B. H., SARNAK D. O. & BURGERS J. S. (2015), *Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands' Buurtzorg Model*, New York, Commonwealth Fund.
- GUINY N. (2020), *L'entreprise Papillon : Quand un dirigeant gagne le pari des équipes autonomes*, Éditions EMS.

HAYES Lydia J. B. (2023) « Technologie du temps de travail et travail non rémunéré dans le care rémunéré. Analyse sociojuridique des contrats de travail et du contrôle électronique », *Terrains & travaux*, 42(1), pp. 5171.

HEGEDÜS A., SCHÜRCH A. & BISCHOFBERGER I. (2022), "Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: A scoping review", *International Journal of Nursing Studies Advances*, vol. 4.

JARDAT R. (2012), « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, 228-229(9), pp.167-184.

KARPIK L. (2007), *L'économie des singularités (Vol. 2)*, Paris, Gallimard.

LE LAY S. & LEMOZY F. (2023), "Does platform cooperativism represent a future for work? The case of a French cooperative of bike couriers", *Organization*, 30(5), pp.830-850.

MONNIER X. (2023), « L'humanisation' comme tentative de requalification de l'aide à domicile : Enquête sur une "start-up sociale" », *Terrains & Travaux*, 42(1), pp.73-97.

NANDRAMS. & KOSTER N. (2014), "Organizational innovation and integrated care: Lessons from Buurtzorg", *Journal of Integrated Care*, 22(4), pp.174-184.

PALIER B (coord.) (2024), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Que sait-on ? ».

PASTIER K. (2023). « Au-delà de l'entreprise libérée... démocratiser l'entreprise ? Une analyse agonistique de deux organisations de l'ESS », *Revue française de gestion*, 49(311), pp.13-30.

PUISSANT E. (2011). « Le rôle ambivalent des associations d'aide à domicile dans la professionnalisation des emplois et des salariées », *Formation emploi*, 115(3), pp. 37-50.

SILVERA R.(coord.), CHASSOULIER L., DEVETTER F. X, LEMIÈRE S., PUCCI M. & VALENTIN J. (2023), « Investir dans le secteur du soin et du lien aux autres : un enjeu d'égalité entre les femmes et les hommes », Rapport IRES.

TRABUT L. (2014), « Aides à domicile : la formation améliore-t-elle l'emploi ? », *Formation emploi*, 127(3), pp. 71-90.

TRUCHOT D. (2010), « Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel : pour une approche contextualisée », *Cognition, santé et vie quotidienne*, n°3, pp.164-179.

UGHETTO P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Paris, FYP Éditions.

VAN DE WEERDT C. (2017), « Prévention des situations à risque de forte charge émotionnelle : exemple dans le secteur de l'aide à domicile », *Psychologie du Travail et des Organisations*, n°3, pp 326-343.

VAN DE WEERDT C. (2024), « Équipes autonomes dans les services d'aide à domicile et risques psychosociaux », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* [en ligne], n°85, mis en ligne le 15 avril 2023 URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1775878524000808>

Annexe A1 : présentation des SAAD enquêtés.

Statut	Effectifs salariés	Territoire (urbain, rural, aisé, mixte...)	Date de création	Entretiens réalisés	Date des entretiens
Association	480	mixte	1976 (restructuration en 2019)	14	mai 2020 - juin 2021
Association	200	mixte, territoire plutôt populaire	2018 (fusion de structures créées dans les années 1970)	12	octobre 2020 - octobre 2022
Association	360	mixte	Fusion de plusieurs associations dans les années 2000	18	avril 2020 - mai 2021
Entreprise	80	territoire urbain, population aisée	2016	7	avril - octobre 2020
Entreprise	160	territoire urbain, population aisée	2006	9	mars 2020 - juin 2022

Mosaïque

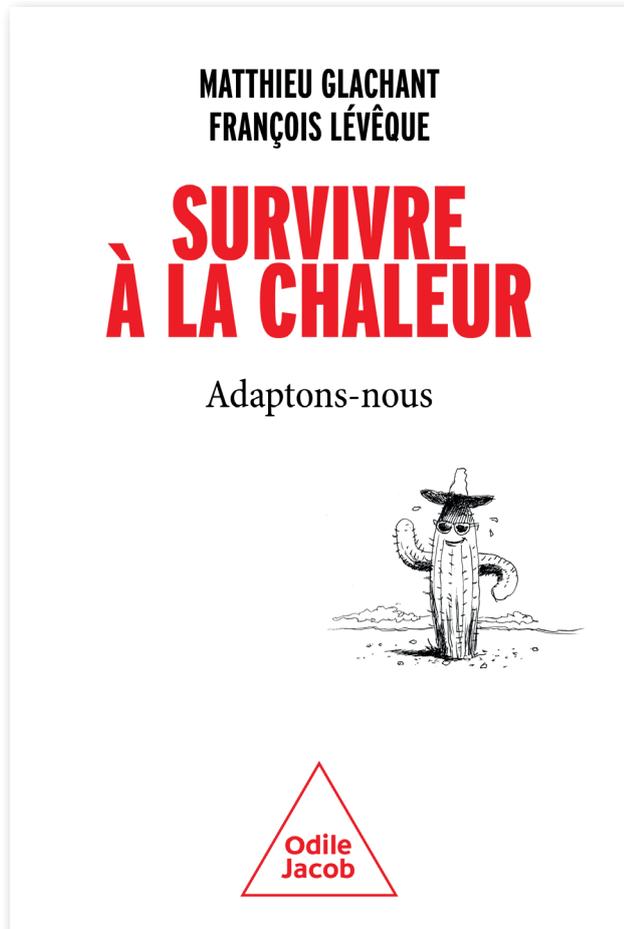
Manuel de survie à l'usage des Terriens

À propos de l'ouvrage de Matthieu
GLACHANT et François LÉVÊQUE,
*Survivre à la chaleur –
Adaptons-nous*,
Éditions Odile Jacob, 2025, 240 p.

Par Frédérique PAILLEZ

Professeur (H) Mines Paris-PSL

Le livre de Matthieu Glachant et François Lévêque, *Survivre à la chaleur – Adaptons-nous*, arrive à point nommé. Il nous fait découvrir un volet encore peu connu de la lutte contre le changement climatique : « l'adaptation ».



Le débat public s'est en effet concentré jusqu'ici sur les politiques « d'atténuation », susceptibles de réduire les émissions de carbone, au détriment des politiques « d'adaptation », destinées à s'adapter au climat, « pour en modérer les effets préjudiciables ». Certains craignaient, en mettant en avant l'adaptation, de détourner les efforts et les financements nécessaires à l'atténuation, déjà difficiles à concrétiser. Mais, comme nous le disent les auteurs, le problème n'est plus là, l'adaptation est devenue indispensable. En effet, les records de chaleur tombent les uns après les autres, et les dommages causés par les événements climatiques extrêmes se multiplient.

Le but de l'ouvrage est donc de « discuter les voies d'une adaptation compatible avec l'atténuation, qui n'exacerbe pas les inégalités face au choc climatique ».

Les deux auteurs, tous deux professeurs d'économie à l'École des Mines de Paris, s'y emploient, tout au long de neuf chapitres très pédagogiques, précédés de courts résumés, appuyés sur la compilation d'une vaste littérature scientifique internationale.

Dans les six premiers chapitres, ils cherchent à nous éclairer, à la fois sur les phénomènes en cause et leurs conséquences, et sur les diverses solutions d'adaptation envisageables, individuelles ou collectives, en examinant successivement des problèmes ou des secteurs économiques très différents (les forêts qui brûlent, la montée des eaux, l'industrie du ski, l'agriculture, etc.). Ces solutions sont analysées en termes d'efficacité et de coûts, y compris environnementaux. Dans les trois derniers chapitres, l'analyse devient plus transversale et débouche sur une réflexion en termes de politiques publiques, pour reprendre dans le dernier, au niveau international, la question fondamentale de l'accroissement des inégalités face au changement climatique, qui court tout au long de l'ouvrage.

Quatre messages

Quatre messages forts sont *in fine* formulés :

- l'adaptation est la seule stratégie capable de traiter l'urgence ;
- une adaptation spontanée est déjà en cours, mais elle est souvent polluante ;
- l'adaptation ne va pas sans atténuation ;
- les inégalités d'adaptation doivent être corrigées.

Reprenons ces quatre messages pour les expliciter et les illustrer.

L'adaptation est la seule stratégie capable de traiter l'urgence

Effectivement, par essence, l'adaptation agit à court terme. L'installation de climatiseurs chez un particulier ou dans un EHPAD, la construction d'une digue protégeant une ville côtière de la montée des eaux, l'utilisation accrue de pesticides pour compenser la baisse des rendements agricoles, la mise en place de canons à neige dans les stations de ski en mal d'enneigement, toutes ces solutions ont des effets immédiats et locaux après

l'investissement. Et ces effets sont mesurables comme le montrent les auteurs. Mais ce sont des effets à court terme, qui ne seront pas durables éternellement : à partir d'une certaine hausse de température, les enneigeurs ne pourront plus fonctionner, les digues ne pourront contenir la montée des eaux au-delà du siècle et des populations devront déménager, etc. Par ailleurs, comme on le constate, les décisions relatives à ces différents investissements peuvent être individuelles ou collectives, privées ou publiques. Dit autrement, l'adaptation est un phénomène en partie spontané, pas forcément impulsé ni encadré par la puissance publique. Ce qui mène au deuxième message mis en avant.

Une adaptation spontanée est déjà en cours, mais souvent polluante

Cette adaptation spontanée, mise en œuvre par des acteurs privés hors de toute régulation, peut indéniablement sauver des vies et préserver des intérêts économiques, mais elle peut avoir des effets polluants. Ainsi, la diffusion des climatiseurs aux États-Unis a permis de diviser par cinq la mortalité due aux températures excessives depuis les années 1960. Mais chacun sait qu'ils contribuent aussi au réchauffement de l'atmosphère, localement en rejetant de la chaleur à l'extérieur, globalement si l'électricité qu'ils consomment est carbonée. En matière d'adaptation, on est confrontés, comme pour la plupart des activités humaines, à un dilemme entre efficacité et impact environnemental. Comment gérer ce dilemme ?

L'adaptation ne va pas sans atténuation

Le troisième message découle de cette question, et réconcilie adaptation et atténuation. En effet, si l'on veut bénéficier de l'efficacité de certaines solutions d'adaptation (les climatiseurs), ou orienter les décisions privées vers les solutions les moins nocives pour l'environnement (une gestion durable des ressources en eau pour l'agriculture), les politiques publiques, y compris les politiques d'atténuation, entrent dans le jeu : elles peuvent notamment accélérer le développement des énergies décarbonées utiles à l'adaptation, pousser à la sobriété des usages, intégrer la nécessaire adaptation de nombreuses infrastructures et décourager par différents leviers – fiscaux, réglementaires – certaines « solutions ». Les climatiseurs constituent une très bonne illustration de ce lien entre adaptation et atténuation, dans la mesure où leur efficacité empêche d'en proscrire l'usage *a priori*, notamment dans des pays en plein développement économique, qui sont en même temps très exposés aux températures extrêmes, comme l'Inde, l'Indonésie, le Nigeria, le Kenya, etc. Mais quelles seraient les conséquences de l'installation de millions de climatiseurs dans ces pays, alimentés par une énergie carbonée, sans prise en charge de ce problème par les pouvoirs publics ?

Les inégalités d'adaptation doivent être corrigées

Le constat est en effet sans appel : ce sont les pays les plus pauvres et, à l'intérieur de tous les pays, les individus les plus pauvres, qui, tout en ressentant les effets

les plus dramatiques du changement climatique, auront le plus de difficultés à payer les dépenses d'adaptation nécessaires. Si l'on veut éviter un effondrement de ces pays, nous disent les deux auteurs, une solidarité financière est nécessaire au niveau international, et une sélectivité de l'action publique à l'intérieur des pays pour protéger les plus vulnérables en orientant préférentiellement sur eux l'argent public.

Instruire et éclairer

Un des grands mérites de cet ouvrage est de nous instruire et de nous éclairer, en environ 200 pages seulement, sur des phénomènes et des problématiques complexes, sans renoncer à la nuance et aux détails concrets, sans masquer les controverses scientifiques, les incertitudes et les ignorances, mais en mettant en lumière, quand elles existent, les certitudes et les consensus de la science, souvent évacués, dans le débat public, par des propos péremptifs et de fausses évidences. La démarche est celle de scientifiques qui, en outre, nous donnent les chiffres et les ordres de grandeur permettant de hiérarchiser les phénomènes ou les propositions. On apprend par exemple que l'empreinte carbone moyenne de 73 sites d'agriculture urbaine, mesurée en Europe et aux États-Unis, est six fois plus élevée que celle de l'agriculture conventionnelle hors agglomération. C'est aussi en enseignant aguerris que les auteurs nous prennent par la main en commençant le chemin par les sujets les plus accessibles (les climatiseurs, les feux de forêt...), avant de déboucher sur les pentes plus escarpées de la discussion du contenu des politiques publiques possibles, et de la lutte contre les inégalités.

Le talent pédagogique des auteurs est à cet égard à saluer, quand, dans les six premiers chapitres, ils nous ouvrent les yeux sur des faits peu médiatisés ou élargissent le cadre d'une problématique : ainsi, ils nous détaillent les effets de la chaleur – sans hésiter à faire appel aux aventures de Tintin en plein Sahara, dans *Le crabe aux pinces d'or* –, mais ils nous rappellent simultanément l'effet bénéfique du réchauffement, dans certains pays, sur la mortalité due au froid. Ils nous démontrent l'intérêt majeur de la prévention, dans le cas des feux de forêt, par rapport à l'investissement dans la lutte contre les incendies et leur indemnisation (matériels, bombardiers d'eau, assurances...), en général décidé « à chaud » et malheureusement beaucoup plus payant politiquement pour les décideurs. Ils nous montrent, chiffres à l'appui, qu'il est sans doute pertinent économiquement, à l'horizon 2100, de protéger par des investissements, certes très coûteux, un dixième du littoral mondial, où se concentrent neuf dixièmes de la population et de la richesse menacées par les inondations. Faute de quoi les pertes économiques seraient multipliées par dix par rapport aux années actuelles (dans un scénario du GIEC). Enfin, la question de l'évolution possible de l'agriculture, qui devra nourrir plus de 10 milliards d'humains vers 2050, traitée en une vingtaine de pages, s'apparente à un tour de force, comparant, après avoir brossé une vision historique de l'évolution des modèles agricoles depuis dix mille ans, l'intérêt respectif et la vraisemblance de

diverses « solutions » : l'augmentation des surfaces cultivées, l'irrigation, l'agroécologie, l'adaptation des régimes alimentaires, la transformation du commerce mondial...

Les politiques publiques à l'épreuve du réchauffement

La dernière partie (chapitres 7, 8 et 9), aborde dans le même esprit de rigueur et de pédagogie les difficiles questions des politiques publiques d'adaptation. Le chapitre 7 (sur l'arbitrage adaptation / atténuation) en montre d'abord la complémentarité nécessaire, en ne passant pas sous silence les difficultés méthodologiques d'une telle comparaison pour un économiste : comment effectuer une analyse coût-bénéfice, quand une partie des bénéfices est non monétaire, que les coûts et bénéfices sont répartis sur des durées différentes, et que l'effet sur le climat des deux types de politiques est incertain ? Comment comparer et coordonner une politique (l'atténuation) qui repose sur l'action de l'ensemble des pays du monde avec l'adaptation, qui relève d'institutions nationales (ou infra nationales) ? Quoi qu'il en soit, il n'est plus temps, selon les auteurs, de repousser des politiques d'adaptation qui doivent en revanche limiter la « maladaptation » et augmenter la capacité des plus modestes à s'adapter.

Maladaptation des solutions ? Le chapitre 8 nous montre, sur le cas de la ressource en eau pour la culture du maïs, que le problème réside surtout dans la « maladaptation » de la politique publique qui subventionne l'investissement dans des méga-bassines au profit d'une minorité d'agriculteurs, et « distord ainsi les choix entre adaptation spontanée des agriculteurs – qui auraient pu substituer la culture du sorgho, plus économe en eau, à celle du maïs – et irrigation collective ». Se surajoute à cela une question d'équité face aux dommages climatiques. C'est en effet de la combinaison de l'exposition au risque et de la capacité d'adaptation que résultent ces dommages. Or celle-ci est souvent plus faible pour les plus pauvres. Et si les mécanismes d'assurance semblent pouvoir assumer les dommages, ils sont en général bâtis sur un mécanisme de solidarité qui ne garantit pas une équité pour les plus démunis : sans rentrer dans les détails, une assurance collective payée par l'ensemble des contribuables finance ainsi les dommages des citoyens les plus aisés, qui ont pu s'installer en bord de mer, et qui auraient pu en payer une partie, et décourage la prévention individuelle des risques naturels.

En matière d'adaptation, finalement, l'initiative privée est bien présente, mais l'intervention publique est indispensable : pour diffuser l'information nécessaire (notamment sur les risques), contrôler les externalités négatives de certaines solutions individuelles (cf. climatiseurs), organiser et financer des solutions de protection collective (à condition qu'elles ne découragent pas les efforts individuels de prévention et qu'elles recherchent une véritable équité). Immense chantier pour la puissance publique !

Le chapitre 9 examine enfin pourquoi l'adaptation, politique locale par excellence, doit aussi être une

politique internationale : en effet, le dérèglement climatique creuse les inégalités entre pays riches et pauvres, ces derniers n'ayant qu'une capacité financière limitée, alors qu'ils sont les plus exposés. L'Accord de Paris n'a d'ailleurs pas négligé la prise en compte de l'adaptation, placée à égalité d'importance avec l'atténuation, et l'aide nécessaire des pays riches aux plus pauvres. Selon quels principes ? C'est ici qu'entrent en ligne de compte les débats complexes sur la « justice climatique », que les deux chercheurs décortiquent finement pour nous convaincre de la difficulté de faire converger les points de vue. Toujours est-il qu'actuellement, les financements venant des pays développés sont non seulement globalement insuffisants mais aussi très déséquilibrés entre atténuation et adaptation, au détriment de celle-ci. Si l'on ne change pas radicalement d'échelle en matière d'aide internationale, nous disent les auteurs, des dommages massifs, tant matériels qu'humains, vont se produire.

À l'issue de la lecture, on ressort beaucoup plus instruits sans aucun doute, plus convaincus aussi que l'adaptation est « un espoir plus que le symptôme d'une atténuation ratée », mais aussi inquiets devant l'ampleur de la tâche. Nos politiques, à travers le monde, seront-ils à la hauteur ?

Les ingénieurs marocains : formation et engagement politique

À propos de l'ouvrage de Grazia SCARFÒ, *Être ingénieur au Maroc – Diplômes et pouvoir*, Éditions Khartala, coll. Hommes et sociétés, Paris, 2023, 267 p.

Par Brahim LABARI

Sociologue, Directeur de la revue internationale de sociologie et de sciences sociales *Esprit critique*, Université d'Agadir



Cet ouvrage est sans doute le bienvenu au Maroc, où l'enseignement de la sociologie s'est généralisé dans toutes les universités, dans nombre d'instituts spécialisés, d'écoles d'ingénieurs et dans les *business schools*. Le grand mérite de Grazia Scarfò est de faire figurer la sociologie des professions dans la nomenclature académique et de contribuer ainsi à

la prise de conscience que la sociologie n'est pas seulement l'étude de petites gens, des sans-grades, des précaires et d'autres figures du bas de l'échelle. À rebours de cette croyance, l'auteure s'intéresse aux ingénieurs qui se sont hissés aux postes de responsabilité en étant, ce faisant, au cœur des processus décisionnels. Pour étudier cette catégorie de la « classe dirigeante », elle choisit de le faire dans une perspective socio-historique, c'est-à-dire depuis l'indépendance du Maroc (1956) et sur la base d'une typologie : les ingénieurs formés au Maroc ; ceux diplômés dans les écoles d'ingénieur françaises ; et ceux enfin qui ont opté pour l'ex-URSS pour se former aux métiers d'ingénieur.

L'ouvrage se présente comme une somme solidement charpentée de six chapitres précédés d'une introduction de 17 pages et d'une conclusion générale de 6 pages. D'entrée, l'auteure engage le questionnement suivant : « Existe-il une relation entre le statut social d'une personne, sa mobilité sociale et son niveau d'instruction ? Et si cette relation existe, quels en sont les traits marquants » (p. 5). Posée de la sorte, cette interrogation, rapportée au sous-titre du livre « Diplômes et pouvoir », interpelle moult sous-disciplines telles que la sociologie de l'éducation, des élites, voire des classes dirigeantes comme on disait naguère. Pour le dire autrement : le diplôme d'ingénieur propulse-t-il son détenteur dans les cercles du « pouvoir », c'est-à-dire dans cette arène où se prennent les décisions ayant un réel impact sur la vie en société. Indéniablement, les questions de la mobilité, des stratifications sociales, du déterminisme et de la méritocratie se posent de bout en bout du manuscrit et avec acuité. Elles le sont d'autant plus que la centralité de l'État et de l'enseignement public avec tous ses attributs (les bourses sur critères sociaux ou d'excellence) se déploient en filigrane pour attester de la qualité de la formation des ingénieurs et du bien-fondé des décisions qu'ils sont amenés à prendre une fois entrés dans la vie active. Pour instruire la problématique et démêler ces différents éléments, l'auteure, faute de statistiques fiables, emprunte résolument la voie d'une sociologie qualitative au travers des entretiens biographiques avec 102 ingénieurs, dont 20 femmes. Corpus composé de différentes générations (nées entre 1920 et 1980) officiant au Maroc après avoir été lauréats d'écoles d'ingénieur au Maroc, en France et dans l'ex-bloc soviétique. Le pari qualitatif est assurément le plus à même de rendre compte de l'univers de ces ingénieurs, leur parcours et origine, leur itinéraire de formation et écosystème de décision.

Préoccupée de méthode, Grazia Scarfò entame son livre par un premier chapitre dédié à cette question : « La théorie et le terrain. Du choix d'un cadre d'analyse et d'une approche méthodologique ». Définissant le plus rigoureusement possible les termes et les concepts qui fondent son travail (capital, réflexivité, postures d'enquête...), elle en arrive à déclarer sa croyance forte dans l'entretien biographique pour scruter et identifier l'habitus de tous ces ingénieurs, notamment « dans leur rapport ordinaire au monde » (Bourdieu). Un tel rapport n'est pas tout tracé, mais enchevêtré dans

des bifurcations autant individuelles que familiales, loin de tout déterminisme de caste. L'auteure avance plusieurs hypothèses qui sous-tendent ce travail ; mais finalement, celle d'une origine sociale privilégiée des ingénieurs, qui favoriserait l'accès aux postes de décision, ne s'affirme pas comme centrale. Loin de là. Le contexte historique est également à prendre en considération pour comprendre cette mobilité vers les postes du pouvoir, et tout se passe comme si l'Histoire façonnait les histoires et faisait voir une autre hypothèse relativement aux analogies entre les ingénieurs formés au Maroc et ceux formés en France évoluant dans des espaces similaires et intégrant des imaginaires de la même teneur.

Par-delà le volet méthodologique de ce chapitre, il s'apparente plutôt à une longue introduction de construction de l'objet de recherche par la chercheuse qui, loin du formalisme habituel de mise en raisonnement sociologique, procède plutôt en amalgamant les dispositions théoriques et les données de terrain au travers d'une enquête exploratoire qui a nourri aussi bien les hypothèses de travail que la définition des concepts mobilisés. Question réflexivité, elle s'est aussi attardée sur les raisons subjectives qui amènent un chercheur à travailler sur un sujet, ainsi que sur la posture théorique et méthodologique qu'il assume sur le terrain. Sans doute que sa position d'enseignante-chercheuse à l'École Hassania des Travaux Publics, ainsi que son histoire personnelle qui l'a amenée à être très proche des ingénieurs marocains, ont rendu indispensable la mobilisation de cette « réflexivité réflexe » développée par Bourdieu dans le chapitre « Comprendre » de *La misère du monde*.

Les chapitres suivants adoptent une perspective socio-historique et nous entraînent dans le roman national raconté par le menu par les ingénieurs, depuis les prémices de l'indépendance jusqu'aux années 2000. Le deuxième chapitre, « Les parcours des pionniers. Être ingénieur à l'aube de l'indépendance », se focalise sur le cas de deux figures : l'un, Yassine, est détenteur de son diplôme en France au début des années 1950 ; l'autre, Tarek, était allé l'obtenir en ex-URSS à la fin de la même décennie. Les deux, du gotha citadin des notables, étaient originellement formés dans l'école publique et dotés d'une vive conscience politique. Ce chapitre fourmille d'informations issues d'entretiens biographiques, et permet de voir les hypothèses se tester invariablement avec la même rigueur analytique et d'exposition.

Le troisième chapitre « La voie de l'ingénierie. De la hiérarchisation à la segmentation » s'intéresse aux ingénieurs nés dans les années 1950. On y note l'entrée en scène des ingénieurs issus des milieux ruraux. Une partie de ces ingénieurs est également issue du milieu citadin modeste. Une brèche s'ouvrait alors pour consacrer la méritocratie urbaine et entamer le désenclavement professionnel dans le rural. L'auteure met alors en discussion l'hypothèse de l'origine sociale comme sésame de la porte des cercles de décision. Suivre une carrière d'ingénieur n'était pas le résultat

d'un capital familial (économique, social, culturel...), mais l'affaire d'un contexte historique qui valorisait l'école publique et permet jusqu'aux classes modestes de croire et d'adhérer aux mérites de cette école. À titre d'exemple, l'École Mohammédia des Ingénieurs fut créée en 1959 pour permettre aux élèves les plus méritants d'entrer dans la voie de l'ingénierie. C'est la filière scientifique qui menait aux écoles d'ingénieur, et trois voies s'ouvraient aux candidats : la voie française, la voie marocaine et la voie soviétique. Dans les trois voies, la formation était solide. Et même les candidats d'origine modeste, privés de capital familial, pouvaient finalement poursuivre dans ces trois systèmes, y compris dans les écoles françaises du pôle d'excellence de l'ingénierie parisienne. Les témoignages issus des entretiens biographiques sont très évocateurs de la conscience qu'avaient ces différents lauréats de l'importance d'un diplôme d'ingénieur pour peser, que ce soit dans le public ou dans le privé, sur des décisions d'intérêt général. De nombreux ingénieurs formés dans ces différentes écoles ont pu devenir ministres ou dirigeants d'administrations. C'était la période de la mise en place des grands offices, qui ont bâti l'économie nationale, et la promulgation de la loi de la marocanisation, qui avait besoin des cerveaux patriotes pour œuvrer en faveur d'une souveraineté des secteurs stratégiques. La question du choix d'une carrière dans le public ou le privé est également abordée dans cet ouvrage à multiples tiroirs : pour le choix du public, le désir de servir le nouvel État et ses administrations territoriales, le service public ; pour l'option du privé, la plupart des enquêtés invoquent l'opportunité, la possession des compétences techniques et cette envie de construire un capital social international. Les deux secteurs ont en commun d'être un tremplin pour les pôles de décision. Le prestige du diplôme détenu est consubstantiel du capital symbolique et donc de cette légitimité à accéder aux postes de décision. C'est notamment le cas des ingénieurs des écoles françaises.

Le quatrième chapitre « Les années 1980 : des carrières intermédiaires et dirigeantes » porte sur les ingénieurs nés dans les années 1960 et 1970. L'auteure rappelle les différentes transformations du système éducatif marocain, ce qui n'est pas sans impacter les parcours professionnels de quelque 70 enquêtés : sont soulignés le début de l'ère du chômage des diplômés consécutivement aux réformes économiques imposées au Maroc dans le cadre des politiques d'ajustement structurel (PAS), la création des classes préparatoires locales aux études d'ingénieur en 1986, et l'arrivée des socialistes au pouvoir sous la houlette de Abderrahmane Youssoufi en 1997. Soutenu par une riche bibliographie et illustré par de nombreux verbatims, le travail réalisé met l'accent *in fine* sur la mise en concurrence des lauréats formés en France, au Maroc et dans l'ex-URSS, ce qui accule les ingénieurs à passer la plupart du temps par des carrières intermédiaires pour accomplir cette mobilité vers les carrières dirigeantes.

L'avant-dernier chapitre passe au peigne fin les carrières de sept ingénieurs nés dans les années 1960,

alors que les quatre autres parcours ont été analysés dans le deuxième chapitre consacré aux ingénieurs nés dans les années 1950. Majoritairement enrôlés politiquement et ayant vécu l'alternance de 1997, présentée par l'auteure comme un tournant, ces ingénieurs devaient composer avec la massification de l'enseignement supérieur et la diversité des canaux qui mènent aux postes de décision. Il n'en demeure pas moins que mobilité scolaire et sociale sont fortement corrélées. De fait, la mobilité ascendante est constatée puisque ces ingénieurs occupent des postes plus élevés que ceux de leurs parents.

Le dernier chapitre « Être une femme ingénieure dans un univers professionnel masculin » porte sur la féminisation de la profession d'ingénieur à l'aune d'un échantillon de 20 femmes nées entre les années 1950 et 1980. Si la mobilité des hommes ingénieurs est actée au regard des chapitres précédents, les femmes ingénieures arrivent aux postes de décision, malgré un plafond de verre persistant, en raison de l'appui familial et du rôle des enseignants tout au long de leurs carrières. Bien documenté et servi par de nombreux témoignages, ce chapitre démontre que la voie des femmes est sensiblement différente de celles des hommes : le cadre socialisateur de la famille sous la houlette d'un père ou d'une mère y est plus prégnant ; de même que la supervision des enseignants côtoyés dans les classes préparatoires, bien qu'étant un élément facilitateur, apparaît moins décisive que pour leurs camarades masculins. En outre, les femmes ingénieures font l'objet au sein du marché du travail de quelques représentations stéréotypées. Sans aller plus avant dans une lecture « genrée » de cette situation, que Grazia Scarfò a finement présentée et analysée, notons que des 20 entretiens biographiques réalisés, il ressort que cette féminisation est l'aboutissement d'un long processus : les femmes ingénieures n'accèdent aux postes de responsabilités qu'au prix d'un laborieux travail et de

la mobilisation de différents capitaux (culturel, scolaire, social et symbolique). Cette lecture est convaincante, et rappelle que le déterminisme et le libre arbitre sont des catégories qu'il convient de dépasser pour appréhender le phénomène de la mobilité dans toutes ses dimensions. Nul doute que le concept de l'habitus déchiré, cette tentative de déliaison de leur origine sociale et de dépassement de leur statut de femmes infériorisées, proposé à la page 235, serait à même de corriger, à défaut d'anéantir, « les modèles éducatifs sexistes » (p. 238) qui sont appliqués aux femmes dès leur prime enfance.

Enfin, dans la conclusion, l'auteure souligne que tous les récits analysés montrent l'importance de l'engagement de l'État vis-à-vis des familles pour enclencher un processus de mobilité scolaire, dans un premier temps, et de mobilité socio-professionnelle, dans un second : « Il n'y a pas de secret ni de raccourci possible : on ne peut pas abandonner l'école au secteur privé. Elle reste une affaire d'État » (p. 246).

À la lecture de cet ouvrage, c'est tout l'*ethos* de l'ingénieur qui est déroulé dans un style captivant et rigoureux. On ne peut que savoir gré à Grazia Scarfò de nous avoir donné à voir ce que signifie être ingénieur au Maroc depuis l'indépendance, et d'identifier l'importance de la mobilité de cette catégorie, qui n'est pas sans affecter la stratification de la société tout entière. Dotée d'une culture sociologique solide, largement puisée dans le travail pionnier de P. Bourdieu, elle a su redonner vigueur à un champ sociologique assez marginal dans le contexte marocain, à savoir la sociologie des professions et des groupes professionnels. On peut aussi lui savoir gré de traiter la problématique de l'articulation des diplômes et du pouvoir à propos de cette figure de l'ingénieur, probablement l'une des professions les plus valorisées dans l'imaginaire collectif. Puisse ce travail faire des émules et ouvrir la voie à d'autres recherches du même métal.

Empathie : es-tu mon amie ?

À propos de l'ouvrage de Samah KARAKI, *L'Empathie est politique. Comment les normes sociales façonnent la biologie des sentiments*, Paris, JC Lattès, 2024, 300 p.

Par Antoine MASINGUE

Professeur des Universités en Sciences de Gestion, spécialisé en psychosociologie des organisations (Sciences Po Paris, Université Polytechnique des Hauts-de-France et ESCE)



C'est l'une des nouvelles égéries des plateaux de télévision, la chercheuse Samah Karaki, docteur en neurosciences, enseignante à Sciences Po, et elle se distingue depuis quelques mois par la publication d'un stimulant essai au titre accrocheur *L'Empathie est politique* (J.-C. Lattès, 2025). Après un premier opus remarqué *Le Talent est une fiction* (J.-C. Lattès, 2023) dans lequel l'auteure, d'origine libanaise modeste, et qui se définit comme étant « transclasse », invalide le caractère supposément inné du talent, cette dernière s'attaque désormais à une notion, à une capacité humaine, qui semble devenir la condition *sine qua non* aujourd'hui du vivre-ensemble, de la morale et de la politique : l'empathie.

Et le propos est cinglant : l'empathie est une très mauvaise boussole morale. Elle est très sélective, et donc injuste, et elle reproduit des rapports de domination. Cette sélectivité est agie en grande partie par des déterminants socio-politiques : la « biologie de nos sentiments » est façonnée par le social.

Mais avant d'entrer dans le vif d'une démonstration, quelque peu déstabilisante, des précisions s'imposent.

Précisions sémantiques

Tout d'abord, qu'est-ce au juste que l'empathie ? Selon Karaki, « il n'existe pas de définition unique et admise par tous de cette faculté » (p. 43). Le psychologue Serge Tisseron, dans son ouvrage *L'Empathie, au cœur du jeu social* (Albin Michel, 2010), distingue néanmoins trois formes d'empathies : l'empathie affective, qui apparaît chez l'enfant vers l'âge d'un an, et désigne la capacité à identifier les émotions d'autrui, notamment au travers de ses mimiques ; l'empathie cognitive, qui apparaît vers l'âge de quatre ans et demi, et qui renvoie à la capacité de comprendre les pensées et les intentions d'autrui ; l'empathie mature ou complète, enfin, qui se développe entre huit et douze ans, et qui associe les composantes affectives et cognitives.

D'un point de vue neurologique, selon Samah Karaki, l'empathie mature repose sur deux méthodes de recueil de l'information : partage *via* un système de neurones-miroirs des états émotionnels d'autrui et représentation mentale de ses pensées et sentiments. Il en découle que « notre empathie est une illusion de compréhension de l'autre : elle est une extrapolation du vécu de l'autre à partir de notre propre expérience limitée » (p. 17).

Des confusions sont à éviter : comprendre (ou croire comprendre) les émotions ou les pensées d'autrui, ce n'est pas forcément les partager (on serait alors dans le champ de la sympathie ou dans celui de la compassion), mais simplement les constater. L'empathie n'implique pas non plus une validation morale de ce qui est compris et constaté (on peut comprendre le fonctionnement d'un psychopathe sans excuser ou cautionner moralement ses faits et gestes). Enfin, l'empathie n'implique pas non plus nécessairement la bienveillance (c'est-à-dire le déclenchement d'attitudes visant à procurer du bien-être, du soulagement et de l'aide à autrui).

Selon Tisseron, tous les êtres humains n'ont pas la même capacité d'empathie. S'il est difficile de distinguer

la part d'inné de celle de l'acquis (et cette distinction est toujours l'objet de débats), il est possible de penser que les interactions précoces du jeune enfant avec ses premières figures de soin jouent un rôle important. Selon Karaki, nous le verrons, il faut néanmoins ne pas s'en tenir à cela et bien saisir les dimensions politiques et sociales qui façonnent cette faculté qu'est l'empathie.

Enfin, selon certains, l'empathie serait le fondement même de la morale : elle serait en effet une faculté indispensable à la mise en œuvre d'une éthique dite de la réciprocité, formulée par la célèbre « Règle d'or » qui enjoint de ne pas faire aux autres ce qu'on ne voudrait pas qu'ils nous fassent. Se fondant sur cette position, certains hommes politiques (par exemple Gabriel Attal en France lorsqu'il était ministre de l'Éducation nationale et que Karaki cite, non sans malice) en appellent à la mise en place de « formations à l'empathie » à l'école.

Le raisonnement de Samah Karaki

Samah Karaki, dans une véritable démarche de déconstruction, va montrer, en contre-champ de ces discours dominants, que l'empathie ne saurait servir de socle moral à nos comportements et qu'elle est une faculté, non pas simplement « naturelle », mais très largement déterminée par des cadres socio-politiques.

L'argument-clé de Samah Karaki réside dans le caractère limité et sélectif de notre empathie. Et cette sélectivité est largement le fait de déterminismes sociaux, culturels et politiques.

Essayons de reprendre quelques-uns des points essentiels du raisonnement.

Tout d'abord, notre faculté d'empathie est étroitement liée à notre capacité d'attention consciente. Or, celle-ci, on le sait (c'est l'un des enjeux fondamentaux de l'économie dite de l'attention), est extrêmement limitée. Notre cerveau ne peut se focaliser que sur un nombre très restreint d'informations. Les personnes ou les catégories qui échappent à notre attention ne peuvent bénéficier de notre empathie. Or les médias (réseaux sociaux inclus bien sûr), par leur politique éditoriale, ont la possibilité d'orienter notre attention (et donc notre empathie) sur des catégories qu'ils choisissent en fonction d'une vision du monde, politique et sociale, qui leur est propre : ils opèrent des cadrages. Les médias ont la capacité d'invisibiliser certaines catégories pour en valoriser d'autres. Ils maîtrisent parfaitement les techniques de « captologie » (c'est une nécessité économique pour eux), en particulier les *emotional triggers* (attracteurs émotionnels de l'attention). Ainsi, les images ont un pouvoir de captation de l'attention très élevé, et constituent de puissants ressorts d'empathie affective. Par exemple, Paul Bloom¹, professeur de psychologie à l'Université de Yale, cite le cas d'un enfant malade en détresse dont la photo a été diffusée dans les médias américains et qui, par l'émotion suscitée, a bénéficié de dons généreux de la part du public pour qu'il soit soigné en priorité. Or une telle concentration des dons était inéquitable : d'autres enfants, tout aussi en souffrance dans le même hôpital, mais non situés au centre des attentions, auraient eu autant besoin d'aide...

¹BLOOM P. (2016), *Against empathy: The case for rational compassion*, Bodley Head.

De manière générale, toute information abstraite et anonyme (telles que des statistiques) n'enclenche aucune empathie affective : il est impossible de se mettre à la place d'individus anonymes et abstraits.

D'autre part, et c'est essentiel, la mobilisation et l'intensité de notre empathie diffèrent en fonction du degré de proximité sociale que l'on ressent avec autrui. Elles dépendent d'un processus de catégorisation opéré par notre cerveau, qui vise à associer une personne à un groupe identifié.

Pour dire les choses simplement : nous éprouvons plus d'empathie pour les personnes qui nous sont proches socialement et culturellement. Karaki cite l'exemple de la différence de traitement et d'accueil dont ont fait l'objet, en France, les réfugiés ukrainiens, plus proches culturellement, et les réfugiés syriens, plus éloignés, qui, eux aussi, fuyaient une situation de guerre dramatique. Ce phénomène de sélectivité est connu, dans la littérature, sous l'expression de « biais de familiarité » ou de « favoritisme intragroupal ». Ce biais est l'héritage de l'évolution de l'espèce humaine : chez les premiers hominidés, c'est l'empathie déployée vers les membres du groupe (avec toutes les dimensions de soin, d'attention et d'altruisme qui l'accompagnent) qui a favorisé la survie du groupe, et ce sont les « empathiques endogroupaux » qui ont survécu. Notre cerveau archaïque est donc codé pour mobiliser l'empathie endogroupale.

Mais les effets du biais de familiarité, du favoritisme intragroupal, sont encore bien plus puissants qu'il n'y paraît.

Une forte empathie endogroupale pousse à considérer les membres d'exogroupes comme ayant tous des caractéristiques semblables. Autrui, membre de l'exogroupe, est réduit à un ensemble de stéréotypes et enfermé dans une catégorie aux traits immuables. Et ces stéréotypes sont le fruit de représentations sociales portées par notre culture et par toutes les instances qui agissent sur elle. C'est ainsi que se forment les préjugés discriminatoires, par exemple de type raciste ou sexiste.

Cette simplification, que l'on appelle aussi biais de catégorisation, est un processus utilisé par notre cerveau pour structurer et simplifier son environnement afin d'économiser de l'énergie (la pensée complexe, délibérée, mobilise les fonctions cognitives supérieures gérées par le cortex ; elle est très coûteuse énergétiquement).

Mais cette tendance à la réduction catégorielle s'accompagne d'une tendance à prêter des caractéristiques négatives aux membres de l'exogroupe : c'est ce qu'on appelle le biais d'attribution négative. Un même comportement ne sera pas interprété de la même façon selon le groupe d'appartenance : l'on sera beaucoup plus indulgent (et compassionnel) vis-à-vis de membres de notre endogroupe et l'on prêtera volontiers des caractéristiques belliqueuses, pulsionnelles, violentes ou malhonnêtes aux membres de l'exogroupe.

Pire encore : les biais d'attribution négative peuvent déboucher sur des phénomènes de contre-empathie, voire de violence enclenchée par un processus de

polarisation. En effet, si les membres de l'exogroupe sont perçus comme menaçants et dangereux :

- non seulement, le niveau d'empathie à leur égard sera faible, car il est prouvé expérimentalement que nous ressentons moins ou pas d'empathie pour des individus qui représentent un danger ou une menace, ou dont les comportements sont jugés immoraux, ou que nous estimons « inférieurs » humainement ;
- mais il est possible de voir émerger un phénomène dit de contre-empathie (« Schadenfreude » en allemand), qui consiste à ressentir du plaisir face à la douleur de l'autre (ce qui est typiquement une attitude perverse). Plus on éprouve d'empathie pour notre endogroupe, plus cette contre-empathie est forte.

De la même façon, selon Bloom, ressentir de l'empathie pour les victimes d'une atrocité peut conduire à en commettre d'autres à l'encontre des supposés responsables. L'empathie peut guider des actions généreuses, mais elle peut aussi mener aux pires exactions.

Que conclut Samah Karaki de cette démonstration ?

1. L'empathie ne saurait constituer le socle de comportements moraux.
2. L'empathie n'est pas une faculté purement naturelle, qui se distribuerait de manière universelle. Elle est fortement sélective, donc injuste. Et cette sélectivité est largement le fruit de conditionnements socio-politiques. Elle est « instrumentalisée par les cadrages politiques, culturels et médiatiques, et est traversée par les dynamiques de domination que ceux-ci imposent » (p. 17). Il faut donc mobiliser « un discours qui va au-delà du ralliement affectif à l'autre : celui d'une reconnaissance du fait que nous sommes inévitablement exclus des expériences des autres. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions faire émerger l'exigence d'être ouvert à leurs expériences, à leurs voix et à leurs réalités » (p. 18). Karaki évoque la notion d'« empathie extimisante » développée par Serge Tisseron : « dans l'empathie extimisante, il ne s'agit plus seulement de s'identifier à l'autre, ni même reconnaître à l'autre la capacité de s'identifier à soi en acceptant de lui ouvrir ses territoires intérieurs, mais de se découvrir à travers lui différent de ce que l'on croyait être et de se laisser transformer par cette découverte » (p. 223).
3. Ce sont les représentations sociales et cadres culturels qu'il faut interroger. Il s'agit, dans cette perspective, de sortir du « flux d'affects » (p. 224) et des biais de catégorisation pour promouvoir le questionnement rationnel du monde et l'effort de découverte. « Développer une connaissance critique et historique du monde » : voilà ce qui devrait être le socle de l'action morale selon Karaki.

Que penser de l'ouvrage de Samah Karaki ?

Karaki fait œuvre utile dans sa volonté de déconstruire la notion d'empathie. Dans le champ du management des organisations, par exemple, l'appel à l'empathie, parfois usé jusqu'à la corde, appelle questionnement et mérite d'être relativisé.

L'on peut néanmoins lui reprocher son caractère excessif, sans doute porté par son esprit militant : l'empathie n'est pas uniquement dictée par des déterminismes socio-politiques, et elle est au fondement de notre humanité, faite de liens affectifs.

L'argumentation de l'auteure est un appel à la pratique de ce que Kant appelait la « pensée élargie » : une pensée critique qui consiste à questionner nos attitudes en mobilisant notre raison et notre curiosité pour déjouer les biais de notre cerveau et de nos instincts. En cela, nous entrons en empathie avec Karaki : son propos est salutaire.

For our english-speaking readers

TRIAL BY FACT

When positivity becomes toxic in corporate practices

Sarah Benmoyal Bouzaglo.

Toxic positivity is mobilized in this article to better understand corporate practices perceived as excessively positive. As this subject has received little attention, this research aims to highlight the importance of further studying toxic positivity in management sciences, by proposing a definition of the concept adapted to this discipline, and a research agenda. First, a synthesis of recent work, mainly from psychology, is presented. Then, four research perspectives are developed: The first two concerns toxic positivity in marketing actions (perspective 1) and digital strategy (perspective 2), to which we give particular attention due to the amplifying role of social networks in the dissemination of a discourse of toxic positivity. Research perspectives 3 and 4 focus respectively on the study of this concept in organizational behavior and team management. Finally, the article concludes with a reflection on the contributions of future research that will allow to better understand the territories of toxic positivity to be avoided by companies.

Is organization into autonomous teams a way of improving working conditions and employment? The example of home care assistance

Adèle Burie, François-Xavier Devetter, Annie Dussuet, Oriane Lanseman & Laura Nirello.

Given the crisis in the workplace, there has been growing interest in more collective and autonomous organizational models. Some sectors, such as homecare, are particularly challenged by the issue of working conditions, and are the scene of original experiments. Encouraged by the public authorities, a number of homecare services (SAAD in French) have implemented a reorganization of work based on “autonomous teams”. Based on semi-directive interviews conducted in five SAADs, the article analyzes these experiments – which have produced contrasting results in terms of job quality –, highlights their ambivalence, and shows how, behind a common term, these experiments refer to divergent orientations and models. The article then discusses two opposing orientations, and outlines the corresponding possible trajectories of transformation.

MOSAICS

Frédérique Pallez

“On Matthieu Glachant’s & François Lévêque’s *Survivre à la chaleur - Adaptions-nous*” (FR: Éditions Odile Jacob) 2025.

Brahim Labari

“On Grazia Scarfò’s *Être ingénieur au Maroc – Diplômes et pouvoir*” (FR: Éditions Khartala) 2023.

Antoine Masingue

“On Samah Karaki’s *L’Empathie est politique. Comment les normes sociales façonnent la biologie des sentiments*” (FR: JC Lattès) 2024.

Ont contribué à ce numéro



Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

est Professeure des Universités en sciences de gestion à l'Université Paris Cité, spécialisée en marketing. Ses recherches portent principalement sur le comportement du

consommateur et le marketing digital, avec un intérêt particulier pour la pression exercée sur la consommation des individus, mobilisant des concepts issus de la psychologie tels que le *coping*, le harcèlement scolaire ou la positivité toxique. Elle s'intéresse également au parcours de vie du consommateur, à la gestion des finances au sein du couple, ainsi qu'à des problématiques liées au digital (vente et achat en ligne de produits d'occasion, rôle de la tarification dynamique en ligne, etc.). Elle est l'auteur de plus d'une cinquantaine de publications scientifiques, ouvrages et communications.

Adèle BURIE

est sociologue, doctorante à l'Université de Lille, et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé). Sa thèse porte sur l'articulation du soin et de l'aide au sein des services à domicile au regard de la mise en place d'une réforme visant au regroupement de ces services.

François-Xavier DEVETTER

est chercheur au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé) et à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES). Ses travaux de recherche portent sur le temps de travail et les emplois à bas salaire, tout particulièrement les agentes et agents d'entretien, les aides à domicile et les assistantes maternelles agréées. Il a publié, avec Annie DUSSUET et Emmanuelle PUISSANT, *Aide à domicile, un métier en souffrance. Sortir de l'impasse* (Éditions de l'Atelier, 2023).

Annie DUSSUET

est enseignante-chercheuse émérite à Nantes Université au Centre nantais de sociologie (CENS). Ses recherches portent sur le travail domestique et les emplois féminisés des services, notamment dans les associations. Elle a assuré la direction scientifique du programme ANR PROFAM 2018-2022, sur les transformations des cadres du travail à domicile auprès des personnes âgées.

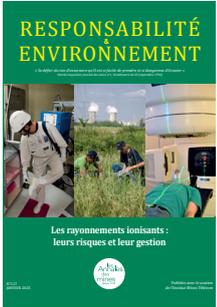
Oriane LANSEMAN

est économiste, doctorante à l'Université de Lille, et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé). Sa thèse porte sur les liens entre pauvreté et emploi chez les mères de familles monoparentales, notamment salariées des services d'aides à domicile.

Laura NIRELLO

est enseignante-chercheuse à l'IMT Nord Europe et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé). Ses travaux portent sur les évolutions des politiques publiques dans le domaine de la prise en charge des personnes âgées et leurs conséquences sur l'emploi. Elle a assuré la coordination du projet de recherche « Stratégies innovantes pour la régulation du champ de la perte d'autonomie et les conditions d'emploi des salariés », financé par la CNSA et l'IRESP.

Les Annales des mines, c'est 4 revues

RÉALITÉS INDUSTRIELLES	RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT	GÉRER & COMPRENDRE	ENJEUX NUMÉRIQUES
 <p>Industrie des dispositifs médicaux : quelles perspectives pour les acteurs français et européens ?</p>	 <p>Les rayonnements ionisants : leurs risques et leur gestion</p>	 <p>GÉRER & COMPRENDRE</p>	 <p>Enjeux numériques</p> <p>Pour une IA responsable et éthique</p>
Publie des dossiers thématiques sur des enjeux importants pour le développement industriel et économique	Publie des dossiers thématiques sur l'écologie, le développement durable, et notamment l'énergie et le changement climatique	Revue académique pluridisciplinaire à comité de lecture dédiée à la gestion et à l'étude des organisations et du travail	Publie des dossiers thématiques sur la transition numérique en croisant les regards technologiques, économiques et sociétaux

nous assurons une présence sur



Notre site

<https://annaes-des-mines.org/>



LinkedIn

<https://www.linkedin.com/company/page-des-annaes-des-mines/?viewAsMember=true>



Mastodon

<https://mastodon.social/@AnnaesdesMines>



Instagram

<https://www.instagram.com/annaesdesmines/>



X (ex twitter)

<https://twitter.com/AnnaesdesMines>



YouTube



Youtube

<https://www.youtube.com/@lesannaesdesmines7238>