Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

50 | 2016

Engagement entrepreneurial et territoires

L'analyse systémique doit passer à la « 3 D »

Réponse à la psychologisation des relations de travail

The systemic analysis must come to "3D". An answer to the psychologizing in relations at work

Anne-Hélène Ubertini

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5402>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5402

ISBN : 979-10-300-0127-3

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2016

Pagination : 149-160

ISBN : 979-10-300-0069-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Anne-Hélène Ubertini, « L'analyse systémique doit passer à la « 3 D » », *Communication et organisation* [En ligne], 50 | 2016, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 16 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5402> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5402>

L'analyse systémique doit passer à la « 3 D »

Réponse à la psychologisation des relations de travail

Anne-Hélène Ubertini¹

Introduction

Importées des États-Unis depuis la fin des années 1990, les pratiques de développement personnel se déploient désormais dans les organisations françaises. Il s'agit pour l'individu au travail de mieux se connaître, de savoir qui il est dans sa relation à lui-même et à autrui afin d'améliorer son autonomie et sa capacité à entretenir des relations non conflictuelles avec son entourage. L'entreprise est assimilée à un réseau de relations en perpétuelle adaptation, les contraintes extérieures agissant sur les comportements individuels qu'il s'agit de faire évoluer en permanence. Cela n'est pas sans rappeler l'École *Palo Alto* en Californie et ses travaux sur les réseaux d'interrelations au sein de systèmes vivants et l'accent mis sur l'amélioration de la communication comme remède aux dysfonctionnements systémiques. Cependant le système ici n'est pas censé créer ses propres règles au corps défendant de ses acteurs (les personnels), contrairement à ce que prévoit la théorie classique (Mucchielli 2006), ce sont eux les responsables puisqu'ils sont déclarés libres. « [...], le primat donné à l'individu sur les structures met l'accent sur la responsabilité personnelle comme facteur de changement social. » (Brunel 2008).

Nous montrerons ici que cette tendance à l'exagération du poids de l'acteur dans le système organisationnel est exploitée par le management qui tente ainsi de faire oublier que le statut des individus dans la société, entreprises comprises, s'inscrit dans un rapport de force où les attentes individuelles ont peu d'influence face à la hiérarchie des pouvoirs et la difficulté à trouver une place (Gaulejac et *al.* 2014). Nous nous intéresserons au harcèlement moral qui apparaît comme une conséquence de ce nouveau mode de management qui fait du profil psychologique des individus l'unique cause de leur bien-

¹ Anne-Hélène Le Cornec Ubertini est Maître de conférences, en Sciences de l'information et de la communication au département GEA, IUT de Nice, Université de Nice Sophia Antipolis. Membre du CNU 71^e ; Anne-Helene.UBERTINI@unice.fr

être au travail. Cela nous conduira à nous interroger sur la question de la responsabilité dans une organisation conçue comme un système.

L'individualisme manipulé

La liberté actuelle (Beauvois 2011 ; Gori 2013) ne se conçoit plus comme publique au sens où les Grecs l'entendaient, il ne s'agit plus de la liberté politique de participer au gouvernement de la cité, à égalité avec ses semblables. Dans une société où la liberté au sens constitutionnel et démocratique est confondue avec ce que Jean-Léon Beauvois appelle le « soïsme » (2011 : 25), la forme actuelle dégradée de l'individualisme, les organisations pourraient se trouver confrontées à des employés plus exigeants en matière de confort personnel et moins impliqués dans le collectif à la fois dans les syndicats et dans leur organisation elle-même. Parallèlement, pour l'observateur extérieur, le bon manager a tout intérêt à établir une relation de type « gagnant-gagnant ». Trouver des solutions satisfaisantes pour chacun était déjà le credo de Mary Parker Follett (1868-1933), pionnière dans le domaine du management. Toutefois, entre la déduction logique et la réalité de terrain, il y a la force de l'asymétrie des relations de pouvoir, la pression exercée par des objectifs de rendement, les délais toujours plus courts, la concurrence mondialisée notamment. Sans doute faut-il y ajouter une culture inégalitaire croissante. En effet la recherche d'une relation équilibrée passe par une certaine idée de l'homme au travail et de l'homme tout court si l'on suit Mary Parker Follett. Pour elle, une entreprise a autant besoin des compétences des directeurs que de celles des ouvriers. « Pour Follett, élevée dans la tradition quaker, aucun individu n'est supérieur à un autre. Simplement, tous ne sont pas à la même place dans la société ou dans l'entreprise, et chacun joue son rôle, avec son propre talent, ses propres compétences. » (Mousli 2005 : 29). Or le fondement idéologique de ces pratiques de développement personnel, qui promettent de prendre l'ascendant sur ses interlocuteurs, n'est pas égalitaire (Lardellier, 2008). La supériorité d'un individu par rapport à un autre semble être actée si nous en jugeons par les écarts de salaire de 1 à 238 (*Le Monde.fr*, 2016) possibles en France entre un dirigeant et ses salariés. Toute analyse des relations de travail devra en tenir compte même si ces écarts sont incompatibles avec nos principes démocratiques (Le Cornec Ubertini 2014). Faute d'égalité, il ne saurait y avoir de liberté, les deux principes étant consubstantiels dans un système démocratique. Il n'est donc pas étonnant que dans un système inégalitaire, le mot « individualisme » signifie égocentrisme.

Un exercice du pouvoir moins visible

Les formes d'exercice du pouvoir ont évolué. Les techniques de développement personnel transfèrent la charge du contrôle sur les employés eux-mêmes, masquant ainsi le poids réel de leur lien de subordination. « Si l'efficacité réelle de ces pratiques [de développement personnel] reste à

questionner (peut-on vraiment apprendre à maîtriser ses émotions ou à gérer son rapport à soi ?), elles contribuent à forger un type de rapport à soi qui n'est pas sans effet sur les comportements. Par ce biais opèrent de nouvelles formes de contrôle organisationnel, plus subtiles et plus "euphémisées", puisqu'appuyées sur la réalité impalpable du rapport à soi. » (Brunel 2005). Parmi les techniques de développement personnel, Valérie Brunel (2005) a étudié une formation basée sur le Myers-Briggs Personality Indicator (MBTI), une méthode qui prétend vulgariser et adapter à la vie courante la théorie de Carl Gustav Jung, le psychiatre disciple de Sigmund Freud, sur les « types psychologiques ». Cette néo-psychologie simplifiée et non scientifique, à la portée de tous les gourous, se prête particulièrement à ce que Jean-Léon Beauvois appelle « la naturalisation des utilités sociales » (1994) c'est-à-dire à l'acceptation par les individus eux-mêmes du profil psychologique qui leur est attribué comme s'il reflétait vraiment leur nature. L'idée n'est pas nouvelle mais elle s'est affinée, théorisée et outillée. La catégorisation a d'autant plus d'impact qu'elle est donnée par des évaluateurs, comme le sont les formateurs ou les supérieurs hiérarchiques. L'analyse transactionnelle (AT) et la programmation neurolinguistique (PNL) font partie des autres techniques les plus prisées de cette boîte à outils du développement personnel. Elles ont ouvert la brèche deux décennies plus tôt à la psychologisation des relations de travail, c'est-à-dire au recours abusif et exclusif à la psychologie clinique² pour interpréter la nature de ces relations. Références académiques, habillage scientifique, tout est mis en œuvre pour faire croire au sérieux de ces techniques de communication pseudo-psychologiques et pseudo-scientifiques. Car il faut le répéter ici, après Yves Winkin (1990, 2003) et Pascal Lardellier (2008), il n'y a rien de scientifique dans tout cela.

Une certaine idée de l'homme

Il y a derrière cet engouement un rapport à autrui particulier, l'envie de le « décoder » (Lardellier 2008) à son insu, de le catégoriser sans qu'il puisse lui-même en faire autant comme si les relations interpersonnelles relevaient uniquement d'un procès utilitaire de domination. Est-ce la suite logique de la théorie de l'« acteur stratège » de Crozier et Friedberg (1977) ?

Au courant de l'analyse systémique structuraliste des années 1950 a répondu celui de Crozier et Friedberg qui a fait renaître la responsabilité de l'acteur, sa part de libre-arbitre et son implication dans les changements organisationnels. Sans méconnaître le poids de la hiérarchie organisationnelle, Crozier et Friedberg créditent chacun des membres du personnel d'une part de pouvoir et d'une capacité d'analyse stratégique. Plus enthousiasmante que la vision systémique structuraliste où les hommes sont interchangeables et pris dans les mailles des jeux d'un système qui les dépasse, plus respectueuse de l'homme que l'école classique taylorienne, la théorie de Crozier et Friedberg

² Une branche de la psychologie qui s'intéresse à l'étude de cas individuels et pathologiques en profondeur.

fait cependant de « l'homme un loup pour l'homme », cherchant à maximiser son pouvoir au détriment de son entourage. Crozier et Friedberg seraient-ils ainsi indirectement responsables d'avoir servi de terreau à des pratiques de développement personnel qui proposent justement l'augmentation du pouvoir individuel sur autrui ? Comme souvent, la science avance par vagues, englobant la plupart des disciplines. La volonté de « ressusciter l'homme » était largement partagée. « C'est aux sciences humaines de ressusciter l'homme qu'elles avaient prématurément enterré et de ressusciter le sujet qu'elles avaient purement et simplement nié, commettant ainsi la pire des erreurs subjectives. » (Morin 1994 : 14).

Culpabilisation et harcèlement

Pour éviter les conflits frontaux ou le désengagement des personnels lors de changements à leur détriment, y compris lorsque ces derniers sont potentiellement générateurs de souffrance au travail, la solution visée est d'obtenir une « soumission librement consentie » selon l'expression de Robert Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois (2010), reprenant l'idée d'Antonio Gramsci (1980) et de Steven Lukes (2004) d'un pouvoir qui influence les individus par tous les pores de ses institutions et les conduit à accepter ou à prendre des décisions contraires à leurs intérêts.

C'est ce qu'a pu constater Geneviève Guillaume à l'issue d'une étude de terrain : « N'y-a-t-il pas détournement de sens dans ce cas, lorsque la communication participative vise à faire accepter un management essentiellement paradoxal, porteur de souffrance pour les salariés ? Aucun des entretiens réalisés ne mentionne le recours à une communication participative pour des transformations organisationnelles offrant une plus grande autonomie ou de meilleures conditions de travail aux salariés. » (2011 : 110). Or les conséquences de ces pratiques sont pathogènes. Comment ne pas perturber ceux à qui l'on demande de participer à leur propre « condamnation », jusqu'à l'aveu de leur incompétence supposée. Voici ce qu'en dit Bernard Floris : « Rien n'est plus subjectif et aliénant que de se contrôler soi-même pour atteindre des objectifs élaborés sans son consentement même si on se persuade qu'ils sont les siens. Contrairement au taylorisme, le travailleur est sommé de penser, mais de penser ce qu'on lui dit de penser. » (2011 : 90). Au-delà de l'adaptation extorquée, il y a une culpabilisation croissante de ceux qui n'arrivent pas à faire face à la pression organisationnelle. « Ceux qui échouent justement à gérer individuellement leur stress sont implicitement culpabilisés. Les salariés doivent être plus forts. Les alternatives de conditions de travail plus humaines, ou d'un management moins destructeur ne sont pas évoquées. » (Desmoulin 2011 : 191).

Culpabilisation devant autrui, isolement et fragilisation, transfert des dysfonctionnements de l'organisation de l'espace collectif (espace public à l'échelle de l'entreprise) à la sphère privée, il n'est pas étonnant dès lors que le

harcèlement moral se développe envers ceux qui ne seraient pas jugés adaptés. Mais pas seulement, dans cette compétition des profils, la concurrence d'un collègue plus adapté, plus apprécié peut, elle aussi, conduire au harcèlement moral. Les employés honnêtes et travailleurs prennent de gros risques (Hirigoyen 2014 : 83). Dans sa thèse de doctorat sur le « Profil clinique des victimes de harcèlement moral au travail, à partir d'une étude portant sur 33 cas », Violaine Chavignier (2012), donne des résultats statistiquement significatifs entre des traits de caractère et le harcèlement moral. Selon ses travaux, les personnes soit consciencieuses, soit agréables, soit ouvertes d'esprit, soit stables émotionnellement, soit combinant plusieurs de ces traits sont de bonnes candidates pour le harcèlement moral.

Non seulement le management met en place des pratiques qui sont propices à l'enclenchement du harcèlement mais également à son maintien dans le temps. Alors que les managers font du harcèlement moral une question purement interindividuelle basée sur des motifs personnels, donc en dehors à la fois de la responsabilité de l'entreprise et de sa compréhension, les chercheurs observent que cette explication ne tient pas. Si Dominique Lhuillier s'interroge sur les conditions de son émergence contemporaine et y voit la marque de l'individualisation croissante depuis la Révolution, il démontre que le harcèlement n'est pas à situer dans un rapport interindividuel, mais dans une nouvelle forme de domination organisationnelle où, parce que le « monde extérieur » est de moins en moins contrôlable, c'est à l'intérieur des entreprises que s'exercent le contrôle et une demande d'« adhésion fusionnelle ». Se créent alors des « [...] solidarités de groupe contre des boucs émissaires assurant l'épuration par le clivage » (2005 : 133). Geneviève Koubi de son côté regrette la manière dont la définition du harcèlement a été circonscrite, y compris dans le discours juridique, à la sphère des sentiments et des émotions, ce qui a rendu stérile toute réflexion sur les racines sociales et politiques du phénomène du harcèlement (2005 : 21). L'auteure souligne que, même ramené sur le plan des relations personnelles, « [...] il n'existe pas de harcèlement individuel de la part de l'un sur l'autre sans la complicité des autres, témoins silencieux ou consentants du phénomène et acteurs implicites ou explicites de son emprise et/ou de son aggravation » (p. 29). Marie-France Hirigoyen (2014), psychiatre, précise que « Reconnaître la réalité des dérives du management moderne ne doit pas dédouaner l'individu de toute responsabilité » (p. 70) avant de définir les « déterminants organisationnels ». Parmi les facteurs pointés du doigt : la fragilisation des salariés par leur isolement, par des revirements incessants de stratégie, par l'éloignement des centres de décision, par un discours paradoxal qui cache la volonté de toujours plus soumettre le salarié. Nous ajouterons que le développement des techniques de communication manipulatoires (Breton 2000) et des canaux de communication accélère le processus.

« Placardisation » et résistance au changement

La « résistance au changement » expliquerait l'exclusion, la mise au placard et le harcèlement moral. Une vraie question de fond cette « résistance au changement » ? Certes les tests de personnalité au travail, qui font partie des techniques de développement personnel, tendent à catégoriser les individus en fonction de leur goût pour la routine ou pour l'apprentissage de nouvelles connaissances (Goldberg 1990). Il y a toutefois peu de personnes qui ne souhaitent pas changer pour quelque chose de mieux. Résister à un changement hasardeux ou négatif semble relever du bon sens ou de l'instinct de survie. Nous l'avons souligné plus haut, les cibles favorites des harceleurs sont justement les personnes ouvertes d'esprit et agréables donc peu enclines à résister à un changement. Parmi les professions qui ne comptent par principe que des membres curieux, désireux d'en découdre avec les idées reçues et de faire de nouvelles découvertes : les enseignants-chercheurs. Or, cette profession fait partie de celles qui sont les plus touchées par le harcèlement moral (Hirigoyen 2014 : 41). La justification par la « résistance au changement » ne tient pas, même si c'est l'élément de langage qui suffit à stigmatiser des employés, sans que soit expliqué en quoi consistent cette résistance et ce changement lui-même.

Un reportage sur une chaîne du service public (France 2) intitulé « Placard : les bannis du boulot » (des Monstiers et Denis 2015) nous en donne un exemple. Deux journalistes interrogent un ancien manager, reconverti dans la gestion de carrières depuis 15 ans, sur les raisons qui poussent un manager à « placarder » un de ses employés. Le cadre est donné par un des journalistes qui affirme que « presque à chaque fois les torts sont partagés » avant d'obtenir des précisions de son invité : c'est « un manque de courage du salarié qui n'ose pas affronter des choses qui sont difficiles et donc le changement et un manque de courage du manager qui n'ose pas affirmer à son collaborateur face à face qu'il y a un problème et qu'il faut que quelque chose change, que l'entreprise a changé et que le salarié doit s'adapter ou partir. » Partage des torts, équivalence du manque de courage : pour peu, le salarié se serait mis au placard lui-même. Qui peut s'offrir le luxe d'avoir un employé dans un placard ? demande le journaliste. « En théorie personne, ce n'est pas rentable » affirme le gestionnaire de carrière. Si rien n'a été demandé sur la nature du changement auquel il était fait allusion, rien non plus ne vient interrompre la diffusion de cette idée reçue qui sonne comme une évidence. Sauf que cette pratique de « placardisation », constitutive de harcèlement moral, se produit essentiellement dans les services publics et les grands groupes privés, c'est-à-dire là où les employeurs sont à distance des personnels. Le coût d'une placardisation est un pari sur l'avenir. Si l'employé craque rapidement et part, cela coûtera moins cher qu'un licenciement sans faute. Dans tous les cas, le bénéfice est la docilité des autres employés qui tenteront d'éviter un sort peu enviable.

Quelle responsabilité dans un fonctionnement systémique ?

Si chercheurs et praticiens tentent de démontrer qu'il faut replacer le phénomène de harcèlement moral comme une forme d'émergence ou de « jeu » systémique, la question de la responsabilité individuelle est posée selon la définition adoptée du terme de « système ». Ainsi Vincent de Gaulejac voit dans les tendances de gestion actuelles la principale source du harcèlement et reproche à la loi de contribuer à individualiser le harcèlement. Le propos de l'auteur a la radicalité d'une analyse systémique où les acteurs sont les jouets du système dans lequel ils sont plongés : « Chacun subit et exerce des pressions, dans une chaîne sans fin où chaque maillon peut se trouver dans une position de harceleur ou de harcelé » (Gaulejac 2005 : 112). La marge de manœuvre de l'individu à l'intérieur d'un système est rendue de plus en plus complexe « par des dispositifs numériques d'information et d'informatisation eux-mêmes constitués en réseaux, dans des sociétés appelées à devenir de plus en plus complexes et réactives. » (Van Cuyck 2011 : 237).

Tout en n'écartant pas le « niveau des individus » et le « niveau micro » (*op. cit.*), Alain Van Cuyck s'interroge : « [...] comment nos propres algorithmies, nos propres comportements, ne seraient-ils pas réglés et cadrés selon des processus organisationnels en œuvre et par lesquels nous contribuons par notre action à reproduire l'ordre dans lequel nous sommes [...] ? » (p. 239). Les principes hologrammatique et autopoïétique ne régissent-ils pas les systèmes ? Cela reviendrait à oublier les histoires individuelles et les responsabilités personnelles au profit d'une forme de relativisme accru par les théories systémiques qui gommant la frontière entre coupable et victime à la faveur de boucles causales. Les individus inadaptés à leur environnement, ou gênants, seraient nécessairement éliminés comme les scories d'un système mécanique. En cela, la théorie systémique structuraliste est fort proche du darwinisme social qui fait de ceux qui parviennent au sommet de la pyramide des pouvoirs les gagnants d'une évolution naturelle et par conséquent inévitable.

Pour éviter les écueils de l'analyse systémique, nombre de chercheurs en sciences humaines s'y réfèrent peu, estimant le concept historiquement marqué et préfèrent celui de « dispositif » qui donne une place prépondérante aux acteurs même si au départ sa définition était « strictement déterministe » (Pera 2014 : 276). Toutefois l'approche par le dispositif se concentre sur des analyses micro-sociales. Pierre Moeglin par exemple regrette que Daniel Pera ne tienne pas compte de « ce qu'il y a d'industriel dans les outils et médias éducatifs » (p. 169). Le problème est bien celui de l'élargissement qui fait finalement quitter le dispositif pour un système plus large. En sciences de l'information et de la communication, le concept de système n'a jamais été abandonné, même s'il côtoie aussi celui de dispositif. L'approche communicationnelle des organisations met l'accent sur le changement organisationnel et la capacité d'apprentissage des organisations. Le système est alors décrit comme « un système d'action » vivant et collectif

et l'organisation comme l'émergence de la communication (Taylor et Van Every 2000 ; Vasquez et Marroquin 2008) entre les acteurs qui sont appelés de plus en plus à s'exprimer. Reste alors la difficulté de ne pas oublier que la participation des employés aux discussions organisées par un management plus participatif n'efface pas à la fois les rapports inégalitaires entre les acteurs et la soumission aux idéaux de ceux qui gouvernent, dans et à l'extérieur de l'organisation (Ricœur 2005 ; Bouillon 2008).

L'analyse systémique doit « passer à la 3 D » et intégrer fortement la dimension hiérarchique, ce qui implique la notion de responsabilité. Le principe de rétroaction, pilier de l'analyse systémique qui traduit l'abandon de la causalité linéaire pour des boucles causales, peut entraîner une confusion entre cause et responsabilité. Si la cause se confond avec la responsabilité, harcelé et harceleurs ont des implications causales équivalentes du point de vue du système car si le harcelé n'existait pas, les harceleurs non plus. En d'autres termes, les boucles causales ignorent les notions de victime et de coupable. Il y a certes le formel et l'informel, la conversation et le texte (Taylor et Van Every 2000) mais il y a aussi le poids des strates de commandement et de la responsabilité (morale, civile, pénale) qui les accompagne. Les pratiques de développement personnel inversent le principe de responsabilité en culpabilisant la base de la pyramide des pouvoirs et en faisant du système et de son environnement les seuls responsables des stratégies organisationnelles.

L'intégration de la dimension hiérarchique ne dispense pas d'une attention particulière aux profils individuels. Dans un système politique individualiste comme le nôtre, l'individu est considéré comme libre de ses choix, il est donc responsable de ses actes et éventuellement condamnable. Les études de terrain (*cf. supra*) relèvent que l'attention aux autres est un élément clef de la personnalité des cibles du harcèlement : « [...] plus le score d'agréabilité était élevé, plus les personnes étaient victimes de harcèlement moral général et lié aux conditions de travail. » (Chavignier, 2012 : 99). L'« agréabilité » fait partie des 5 traits de personnalité majeurs (théorie des *Big five* initiée par Goldberg 1990) sur lesquels s'appuient nombre de tests de personnalité. Elle définit, plus le score est élevé, des personnes altruistes, sincères, dignes de confiance, droites et coopératives. Un faible score traduit des tendances inverses. L'idéal de la communication d'un côté contre la communication marketing basée sur la manipulation (Dacheux 2016) de l'autre. Le souci d'autrui empêche le harcèlement quand il concerne les dirigeants : « Là où il existe une volonté forte des directions de sanctionner, le harcèlement ne prend pas » (Hirigoyen 2014 : 74). Nous voyons ici l'importance de tenir compte à la fois de la position hiérarchique et de la personnalité. Notons que l'attention aux autres n'est pas une simple question de vertu, elle constitue l'ossature d'une société et le fondement de ses lois. L'arsenal juridique existant ne suffisant plus à prévenir les comportements de harcèlement moral, le législateur a dû préciser l'interdit à plusieurs reprises depuis 2002.

Conclusion

Le relativisme consubstantiel de la théorie systémique structuraliste brouille la frontière entre cause et conséquence et ignore la stratégie des acteurs. La différence entre coupable et victime disparaît. Avec le « développement personnel », les organisations mettent l'accent sur l'individu, le rendant seul responsable de ce qui lui arrive. Nous aboutissons par deux voies opposées, l'une structuraliste et l'autre psychologisante, à un résultat similaire : l'exclusion des individus jugés inadaptés aux changements et l'occultation complète de la responsabilité de la hiérarchie. Dans les deux cas le harcèlement au travail se développe. L'analyse systémique se prête particulièrement bien à l'étude de ce phénomène car il est toujours le fait de groupes d'acteurs dans les organisations. Nous proposons une meilleure appréhension des situations de dysfonctionnement organisationnel grâce à une analyse systémique augmentée de la prise en compte du pouvoir hiérarchique et de la personnalité des individus. Cela suppose d'abandonner l'idée que le système crée inéluctablement ses propres règles en dehors des individus qui le composent, que la causalité circulaire peut faire d'un individu indifféremment un harcelé ou un harceleur mais aussi de refuser la psychologisation des relations de travail et leur réduction à des relations interindividuelles relevant davantage de la sphère privée que de l'espace public organisationnel. Si l'approche systémique structuraliste est dépassée, une autre approche systémique est possible, passons à la « 3 D » grâce à l'épaisseur des hommes dans les organisations, elle est fonction de leur position hiérarchique et de leur personnalité.

BIBLIOGRAPHIE

BEAUVOIS J.-L., *Les influences surnoises, Précis des manipulations ordinaires*, Paris, François Bourin Éditeur, 2011.

BEAUVOIS J.-L., *Traité de la servitude libérale*, Paris, Dunod, 1994.

BOUILLON J.-L., « L'impensé communicationnel » dans la coordination des activités socio-économiques. Les enjeux des approches communicationnelles des organisations », *Sciences de la société*, 74, 2008, p. 65-84.

BRETON P., *La parole manipulée*, Paris, La Découverte, 2000.

BRUNEL V., *Les managers dans l'âme*, Paris, La Découverte, 2008.

BRUNEL V., « Le développement personnel au service de l'entreprise », *Sciences Humaines*, 158, 2005, p. 40-43.

CHAVIGNIER V., *Profil clinique des victimes de harcèlement moral au travail à partir d'une étude portant sur 33 cas*. Thèse pour le Doctorat en médecine, Tours, Université François Rabelais, 2012.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil, 1977.

DACHEUX E., *Sans les citoyens, l'Europe n'est rien*, Paris, L'Harmattan, 2016.

DESMOULINS L., « Rationalités managériales et communicationnelles des formations externalisées ayant trait au stress professionnel », in Actes du colloque international *Information et communications organisationnelles : entre normes et formes* organisées par le PREFics (EA 3207) et l'EHESP, Université de Rennes 2, 2011, p. 185-195.

FLORIS B., « Du miroir de l'excellence à l'effondrement de soi. Management de la subjectivité et souffrance psychique au travail », in Heller Thomas, Huët Romain et Vidaillet Bénédicte (dir.), *Communication & organisation : perspectives critiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2013, p. 81-92.

De GAULEJAC V., BLONDEL F., TABOADA-LEONETTI I., *La lutte des places*. Paris, Desclée de Brouwer, 2014.

GOLDBERG L. R., « An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59 (6), 1990, p. 1216-1229.

GORI R., *Faut-il renoncer à la liberté pour être heureux ?* Paris, Les Liens qui Libèrent, 2013.

GRAMSCI A., *Écrits politiques. III. 1923-1926*. Paris, Gallimard, 1980.

GUILHAUME G., « La communication euphémisée du coaching : vers de nouvelles formes de domination ? », in Heller Thomas, Huët Romain et Vidaillet Bénédicte (dir.), *Communication & organisation : perspectives critiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2011, p. 107-117.

HIRIGOYEN M.-F., *Le harcèlement moral au travail*. Paris, Presses universitaires de France, 2014.

JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L., *La soumission librement consentie*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.

KOUBI G., « Variables de la notion de harcèlement », in Sanchez-Mazas et Koubi Geneviève (dir.), *Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, 2005.

LARDELLIER P., *Arrêtez de décoder !* Chermev, Les Éditions de l'Hèbe, 2008.

LE CORNEC UBERTINI A.-H., « La communication paradoxale des institutions publiques. Un cas d'école : l'université française », *ESSACHESS. Journal for Communication Studies*, vol. 7 (2), 2014, p. 175-185.

LE MONDE, « Un nouvel amendement limitant les salaires des patrons rejeté à l'Assemblée », *Le Monde.fr Politique*, 26 mai 2016 [en ligne]. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/politique/article/2016/05/26/un-nouvel-amendement-limitant-les-salaires-des-patrons-rejete-a-l-assemblee_4927148_823448.html

LHUILIER D., « Harcèlement : inflation imaginaire, déficience du symbolique et déni du réel », in Sanchez-Mazas et Koubi Geneviève (dir.), *Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, 2005, p. 125-135.

LUKES S., *Power: A Radical View*, Londres, Palgrave Macmillan, 2004.

MOEGLIN P., « Ce qu'il y a d'industriel dans les outils et médias éducatifs », in Peletier Claire (dir.), *La médiatisation de la formation et de l'apprentissage*, Louvain-la-Neuve, Éditions de Boeck, 2014, p. 169-180.

DES MONSTIERS B., Claire-Marie DENIS C-M, « Placards, discrimination au travail : le grand tabou », *Complément d'enquête, Francetv info*, 8 octobre 2015 [en ligne]. Disponible sur : http://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/complement-d-enquete/complement-d-enquete-du-jeudi-8-octobre-2015_1108607.html (consulté le 31.07.2016)

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Éditions du Seuil, (nouv. éd.), 2005.

MORIN E., *Sociologie*. Paris, Fayard, 1994 (1^{re} éd. 1984).

MUCCHIELLI A., « Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles », *Communication & organisation*, 30, 2006, p. 12-46.

PERAYA D., « En guise de postface : quelques points de suspension et autres respirations », in Peltier Claire (dir.), *La médiatisation de la formation et de l'apprentissage, mélanges offerts à Daniel Peraya*, Louvain-la-Neuve, Éditions de Boeck, 2014, p. 275-288.

RICCEUR P., *L'idéologie et l'utopie*. Paris, Éditions du Seuil, 2005.

SANCHEZ-MAZAS M., KOUBI G. (dir.), *Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, 2005.

TAYLOR J. R., VAN EVERY E. J., *The Situated Organization : Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. London, Routledge Éditions, 2010.

Van Cuyck A., « Pour une anthropologie culturelle des formes organisationnelles. Règles, régulations, organisation, sémiose et perspective hologrammatique », in Actes du colloque international *Information et communications organisationnelles : entre normes et formes* organisées par le PREFics (EA 3207) et l'EHESP, Université de Rennes 2, 2011, p. 227-239.

VASQUEZ C., MARROQUIN L., « À l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ? », *Sciences de la société : Approches communicationnelles des organisations*, 74, 2008, p. 27-42.

VON BERTALANFFY L., *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973.

WINKIN Y., *La communication n'est pas une marchandise. Résister à l'agenda de Bologne*. Bruxelles, Éd. Labor/Éd. Espace de Libertés, 2003.

WINKIN Y., « Éléments pour un procès de la P.N.L. », *MédiAnalyses*, 7, 1990, p. 43-50.

Résumé : les pratiques de développement personnel se généralisent dans les organisations. Tout est dans l'art d'avoir le bon profil psychologique et de savoir communiquer. Si l'analyse systémique n'est pas abandonnée, le primat est donné à l'individu dans la responsabilité de ce qui lui arrive. Ainsi isolé et fragilisé, l'individu devient la victime désignée du harcèlement moral qui se développe dans le privé et davantage encore dans le public. Il devient urgent de proposer une analyse systémique qui évite les écueils du relativisme et de l'individualisme et de repenser la question de la résistance au changement.

Mots-clés : analyse systémique, développement personnel, communication, harcèlement moral, changement.

Abstract: *The practices of personal fulfillment become widespread in organizations. Everything is in the art to have the good psychological profile and to know how to communicate. If the systemic analysis is not abandoned, the primacy is given to the individual in the responsibility of what arrives at him. So isolated and weakened, the individual becomes the indicated victim for moral harassment which develops in private and public organizations. It becomes urgent to propose a systemic analysis which avoids the stumbling blocks of the relativism and the individualism and to rethink the question of the resistance to change.*

Keywords: *systemic analysis, personal fulfillment, communication, moral harassment, change.*