



المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير - أكادير
FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT
DE LA GESTION DES ENTREPRISES
ÉCOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION - AGADIR



I.P&M
Institut Psychanalyse & Management

ERGICO



L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir et l'Equipe de Recherche en Gouvernance, Information et Communication des Organisations

Organisent en partenariat avec l'Institut Psychanalyse et Management sis Montpellier

La 2eme Edition du colloque international en Psychanalyse, Management et Communication



Sous le thème :

Manager et communiquer à l'ère des grandes transitions : repenser les frontières du bien-être et du mal-être au travail.

Agadir, 22 et 23 octobre 2025.

Argumentaire :

En psychologie comme en management, le concept de bien-être, reconnu comme une composante positive de la santé (Diener, E., & Chan, M. Y., 2011) est particulièrement difficile à cerner tant sa définition a été sujette à des dérives. Ce construit à part entière, longtemps perçu comme une finalité stable et fondamentale, a évolué, au fil du temps, pour inclure des considérations plus nuancées sur la santé mentale et la satisfaction au travail (Danna & Griffin, 1999) et gérer des situations de déphasage entre les vécus subjectifs des travailleurs et les contraintes des logiques économiques, sociales et technologiques inhérentes à l'ère actuelle.

Compte tenu de l'importance du bien-être, il s'avère nécessaire de l'interroger dans ses différentes dimensions et dans sa relation avec son corollaire, le mal-être dont la dynamique évolutive constitue

un axe majeur dans les recherches sur les risques psychosociaux en milieu de travail. Longtemps considéré comme un phénomène isolé ou comme une pathologie, le mal-être devient de plus en plus une expérience vécue par le travailleur, personnalisée, fragmentée, circonscrite dans le temps et marquée non seulement par des épisodes de stress, de burn-out ou de souffrance symbolique, mais aussi par des moments de répit ou de redéfinition de soi.

Les rapports entre le bien-être et le mal-être au travail sont loin d'être fixes ou linéaires ; ils se caractérisent, par contre, par une instabilité profonde et une fluctuation continue et façonnée par des facteurs multiples, parfois simultanés, mais souvent contradictoires, qui témoignent des tensions latentes entre les aspirations individuelles -estime de soi, épanouissement, satisfaction...- et les exigences organisationnelles -lutte contre la concurrence, optimisation, performance, fluidité des processus...-.

À cette instabilité profonde se greffe la question de l'évolution temporelle de ces rapports ambivalents : le bien-être et le mal-être ne sont pas figés, mais évoluent selon des cycles propres à chaque individu et à chaque organisation. En effet, les transformations organisationnelles, les changements technologiques et les pressions sociales imposent des ajustements constants et des régulations permanentes, tant au niveau des attentes managériales que des mécanismes de réajustement personnel, ce qui contribue à redéfinir en permanence les contours de ce qui est perçu comme « tolérable » ou « inacceptable » dans l'expérience professionnelle.

Tracer les frontières entre « le tolérable » et l'inacceptable » est, certes, délicat, mais nécessaire pour préserver la cohésion des organisations et la confiance des parties prenantes. Cet effort de démarcation, auquel contribuent la communication organisationnelle, les modèles de management et les mécanismes de gouvernance favorise l'émergence de ce que la littérature qualifie de « zones grises » (Reynaud, 1989 ; Dubet, 2002), espaces intermédiaires d'incertitude et d'ambiguïté, mais aussi d'adaptation et de résistance (Sempere, 2023) qui constituent un champ fertile pour les risques psychosociaux et qui génèrent des coûts cachés, certes invisibles, mais réels et lourds de conséquences (Savall & Zardet, 2004).

Dans ces zones d'ambiguïté, les acteurs naviguent entre normes implicites, interprétations fluctuantes et tensions éthiques (Brasseur 2021) favorisant ainsi la multiplication des zones d'indécision, un mal-être et une perte de repères (Savall & Zardet, 1995). Comprendre et maîtriser ces zones d'indétermination, dans la dynamique des rapports ambivalents entre le bien-être et le mal-être en vue de concilier agilité, intégrité et responsabilité, requiert l'adoption d'une posture réflexive, en psychologie, en sciences de gestion, et plus spécifiquement en communication organisationnelle. Une telle posture permet d'interroger les finalités, les pratiques et les effets des transformations contemporaines sur les individus et les collectifs. Comment penser un management qui tienne compte de la complexité des expériences vécues et de la dynamique continue et discontinue des rapports entre bien être et mal être à l'ère des grandes transitions ? Comment construire des environnements de travail plus inclusifs, éthiques et sains, dans un contexte où les mutations sont en constante prolifération ? Comment réguler les effets des technologies sur les subjectivités au travail ? Quels repères pour les managers, les responsables de communication, les DRH et les décideurs, afin de conjuguer innovation, performance durable, éthique et qualité de vie au travail ? (Brivot et al. 2022).

La seconde édition du colloque international en Psychanalyse, Management et Communication (CIPMC 2025) ambitionne d'appréhender l'ambivalence des rapports entre le bien-être et le mal-être au sein des organisations, dans un contexte marqué par les transitions contemporaines, qu'elles soient technologiques, sociales, organisationnelles, économiques ou écologiques. Elle entend

contribuer à une réflexion critique et transdisciplinaire sur les mutations du rapport au travail à l'ère actuelle, en interrogeant les continuités et les discontinuités dans les expériences de bien-être et de mal-être au sein des organisations et en appréhendant la dynamique y afférente. Les communications pourront mobiliser des approches empiriques ou théoriques en s'inscrivant dans des diverses disciplines (sciences de gestion, sciences de l'information et de la communication, sociologie, psychologie, ergonomie, psychodynamique du travail...). Ce colloque vise à explorer, sans prétendre à l'exhaustivité, les thèmes suivants :

1/ À l'ère des grandes transitions — technologique, écologique, sociale et organisationnelle — les organisations sont confrontées à une intensification des tensions entre performance économique et exigences humaines. Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme un levier structurant pour réguler l'ambivalence des rapports entre le bien-être et le mal-être au travail. En intégrant les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leur stratégie, les firmes peuvent atténuer les effets délétères des mutations en cours sur les individus. Comment la RSE permet-elle de gérer l'ambivalence des effets des transitions sur le bien-être au travail ? Dans quelle mesure peut-elle réellement atténuer les risques de mal-être générés par les changements organisationnels ? Comment les entreprises équilibrent-elles leurs objectifs de performance avec leurs engagements sociaux dans des environnements en mutation rapide ? Comment co-construire des dispositifs de bien-être pour un travail bon vivant ?

2/ L'expansion des dispositifs numériques, l'intégration croissante de l'intelligence artificielle et la généralisation de l'automatisation décisionnelle dans les espaces organisationnels redéfinissant de manière inédite les frontières du bien-être et du mal-être. Si les innovations technologiques permettent une plus grande flexibilité (télétravail, hybridation, nomadisme digital...) et sont bénéfiques en termes de performance et d'efficacité, elles sont aussi vectrices de nouvelles formes de contrôle, de surcharge cognitive et de reconfiguration du lien professionnel. Quel impact la transformation numérique a-t-elle sur le bien être des travailleurs ? Comment évaluer et mesurer les risques psychosociaux inhérents à la transformation numérique et algorithmique ? Quels sont les formes inédites de souffrance et de mal-être détectées ? Quels dispositifs de gestion pour répondre de manière pertinente à l'injonction paradoxale à l'autonomie, où la liberté apparente du travailleur dissimule un contrôle diffus exercé par les dispositifs numériques et algorithmiques invisibles ?

3/ À l'ère des transitions contemporaines, la qualité de vie au travail (QVT) connaît une reconfiguration profonde que les approches classiques des risques psychosociaux peinent à saisir dans toute son ampleur (Brivot et al., 2022). Dans cette perspective, repenser la QVT implique de dépasser une approche techniciste centrée sur la performance pour questionner les dynamiques systémiques et organisationnelles qui structurent les formes actuelles du travail à l'ère du numérique. Il s'agit non seulement de veiller à la santé physique et mentale des travailleurs, mais aussi de restaurer des espaces de délibération, de reconnaissance et de sens, capables de cerner les tensions entre bien-être et mal-être dans toute leur complexité. Comment les technologies numériques et les algorithmes transforment-ils les conditions de travail et redéfinissent-ils les contours de la qualité de vie au travail ? Comment repenser la QVT au gré des contextes professionnels fluctuants et des ressources personnelles mobilisables ? Quels types d'actions pour préserver un travail vivant (Clot, 2008), porteur d'engagement, de collaboration et de conflictualité créatrice ?

4/ Le changement, l'adaptation et l'évolution sont des dimensions essentielles de l'être au sein des organisations. Les interroger à l'ère des transitions contemporaines, c'est se focaliser sur les zones grises qu'ils génèrent pour en déterminer les spécificités et développer des compétences permettant

de les gérer à bon escient. Ces zones grises ne sont pas des anomalies, mais des indicateurs puissants des tensions systémiques à absorber en phase de changement. Elles attirent l'attention sur le sens de ce que l'on vit, sur les relations avec les acteurs impliqués et sur notre ressenti et nos émotions. Comment les zones grises fréquemment accentuées dans la conduite du changement, influencent-elles les rapports ambivalents entre le bien-être et le mal-être ? Quels enjeux psychiques, managériaux et communicationnels dans le rapport au changement ? Comment conduire le changement dans contextes où bien-être et mal-être coexistent de façon instable ?

5/Face aux injonctions multiples imposées par les grandes transitions – innover, se transformer, s'adapter, coopérer – la communication organisationnelle joue un rôle central dans la construction du sens, la gestion des incertitudes, la reconnaissance des contributions et la préservation du lien social au sein des environnements de travail. Elle participe à la régulation des tensions entre performance et soutenabilité, entre injonctions à la production et impératifs de la santé au travail. Elle est non seulement un outil de gestion, mais aussi un révélateur des zones grises (Molinier, 2013) où se logent les souffrances invisibles et les tensions éthiques. Comment penser le rôle de la communication organisationnelle au-delà de la transmission de l'information à l'ère des grandes transitions ? Comment désambiguïser le flou et les non-dits dans les zones d'ombre ? (Savall & Zardet, 2024). Quels types de dispositifs communicationnels pour favoriser l'expression des ambivalences vécues par les travailleurs dans des contextes de transformation ?

6/L'incertitude est de mise dans les zones d'ombre au sein des environnements professionnels contemporains et sa compréhension requiert un intérêt particulier en sciences humaines et sociales. Interroger l'incertitude, c'est remettre en cause les finalités, les pratiques et les effets des transformations contemporaines sur les individus et les collectifs. Appréhender l'incertitude, c'est aussi questionner l'intentionnalité qui suppose une réelle construction comportementale et une volonté acharnée d'orienter l'action vers des finalités axiologiques et téléologiques (Bonnet, 2024). Comment appréhender l'opposabilité entre l'intentionnel et le non intentionnel au sein des processus de transformation ? comment penser l'articulation entre intentionnalité stratégique et émergence des transformations ? Comment penser les effets non intentionnels dans l'accompagnement des transformations ?

Plusieurs axes seront ainsi traités dans les séances plénières, ateliers et tables rondes (liste non limitative) :

QVT et nouvelles formes de travail.
QVT, performance et soutenabilité.
QVT et mutations organisationnelles.
QVT et gestion des risques psychosociaux.
Leadership, bien-être et mal-être au travail.
Zones grises du management et perception du bien-être subjectif.
Zones grises, travail invisible et bien-être.
Gouvernance, zones d'ombre et charge mentale.
Communication et prévention des risques psychosociaux.
Incertitude et dimension intentionnelle et non intentionnelle chez les acteurs.
Communication organisationnelle et construction du bien-être subjectif.
Communication interne et résilience.
Communication interne et formation du contrat psychologique.
Communication engageante et dissonance émotionnelle.
Communication et ambivalence des émotions au travail.
Risques psychosociaux en entrepreneuriat.

Paradoxes du bien-être au travail.
Intelligence artificielle et éthique en communication organisationnelle.
Intelligence artificielle et bien-être au travail.
Technologies numériques et risques psychosociaux.
Transformation numérique et reconfigurations du bien-être.
Technologies algorithmiques, autonomie et charge mentale.
RSE et bien-être au travail.
Engagement RSE et nouvelles attentes au travail.
RSE et santé mentale au travail : discours, pratiques, écarts.
RSE et inclusion.
Innovation et résistance au changement.
Changement et risques psychosociaux.
Conduite du changement et régulation du mal-être.

Inscription :

Tarifs d'enregistrement pour 2025 :

Universitaires et chercheurs : 800 dh

Doctorants : 400 dh

Professionnels : 1000 dh

Ces frais couvrent la participation aux activités du colloque : la documentation, les pauses café et les déjeuners.

Soumission des communications :

Les soumissions sont acceptées en français et en anglais. Les doctorants sont encouragés à soumettre leurs travaux de recherche en cours

PHASE 1 : Soumission de l'intention de communication :

- Nom(s) et statut(s) des auteurs, établissement, université d'affiliation, laboratoire, adresse électronique.
- Titre
- Thématique choisie
- Résumé
- Mots clés
- Bibliographie succincte

PHASE 2 : Soumission de la communication

(Après acceptation par le Comité scientifique).

- Nom(s) et statut(s) des auteurs, établissement, université d'affiliation, laboratoire, adresse électronique.
- Titre
- Ligne thématique
- Résumé
- Mots clés
- Corps de la communication

Une feuille de style contenant les normes de rédaction sera mise à disposition des auteurs à l'issue de la phase 1.

Supports de publication :

- Revue Psychanalyse & Management (édition numérique) : revue scientifique de l'P.&M.
- Ouvrage collectif avec ISBN réalisé sous la direction des coordinateurs scientifiques du CIPMC 2025.
- Nous envisagerons également une issue de publication auprès d'autres revues scientifiques pour les articles dont la thématique entre dans la ligne éditoriale

Calendrier de soumission :

Les soumissions doivent être envoyées à l'adresse : CIPMC2025@gmail.com

- Date limite de soumission des intentions de communication : 25 juillet 2025
- Date limite de réception du texte intégral (V1) : 1 septembre 2025
- Date limite de réception du texte intégral (V2) : 30 novembre 2025
- Date du colloque : 22 et 23 octobre 2025.

La publication des articles sélectionnés aura lieu au premier semestre de 2026.

Date du début des inscriptions : 5 septembre 2025

Les modalités d'inscription seront précisées ultérieurement.

Coordonnateurs scientifiques du Colloque :

Amina SAOUSSANY, ENCG Agadir.

Daniel BONNET, Institut Psychanalyse et Management, Montpellier.

Comité de pilotage :

Mohammed Hicham HAMRI, Directeur de l'ENCG Agadir

Abdelhamid AIT BIHI, Directeur Adjoint de l'ENCG Agadir

Amina SAOUSSANY, Coordinatrice du CIPMC 2025

Comité d'organisation :

Mohamed OUAKRIM, ENCG Agadir.

Ouafae BOUCHAF, ENCG Dakhla.

Khadija BELHIAH, ENCG Agadir

Fatima RAHOUA, ENCG Agadir

Fatima OUAHRAOUI, ENCG Agadir.

Mohamed ADRDOUR, ENCG Agadir

Jamaa FAOUZI, ENCG Agadir

Lahoucine AL ABYAD, ENCG Agadir

Habiba MOUSSADAK, ENCG Agadir

Malika ASBAYOU, ERGICO, ENCG Agadir

Ibtissam MAZOUZ, ERGICO, ENCG Agadir

Nabila KIDAYE, ERGICO, ENCG Agadir
Hassnae BENSASSI, ERGICO, ENCG Agadir
Naima KAJAM, ERGICO, ENCG Agadir
Samir OUKMI, ERGICO, ENCG Agadir

Responsable du comité d'organisation :

Amina SAOUSSANY, ENCG Agadir

Comité scientifique :

ADRDOUR, Mohamed, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
AIT BIHI Abdelhamid, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
AIT HEDA Abdellatif, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
AHARMOUCHE Fatima Zahra, FLASH, Université Ibn Zohr, Maroc
ANDELA Mari, MDF Training & Consultancy, Ede, Pays-Bas.
ANGADE Khadija, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
BARAKAT Ouafae, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
BELHIAH Khadija, ENCG d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
BENAMARA Khalid, Faculté Polydisciplinaire de Taroudant, Université Ibn Zohr, Agadir
BENCHEKARA Mohammed, FSJES, Université Moulay Ismaël, Meknès, Maroc
BEN ZAMMEL Ibticem, ISCAE, Université de la Manouba, Tunisie
BENOUAKRIM Hind, FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Maroc
BOUCHAF Ouafae, ENCG Dakhla, Université Ibn Zohr, Maroc
BONNET Daniel, Université Jean-Moulin, Lyon, France.
BRUN Gilles, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France.
CHABEL Saadia, EST Guelmim, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
DAVID Patricia, ESDES, Université Catholique de Lyon, France.
DE SWARTE Thibault, Institut Mines Télécom Atlantique, Rennes, France
EL BADRAOUI Khalid, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc.
EL KANDOUSSI Fatima, ENCG d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
EL MADI Lahsen, FSJES, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
FAOUZI Jamaa, ENCG d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
GHARBI Samiha, ISCAE, Université de la Manouba, Tunisie.
GUEDIRA Mohammed, FSE, Université Mohamed V, Rabat, Maroc
HADDADI Nejla, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Université de Tunis, Tunisie.
HAIM Patrick, Institute of Management Socio-Economic Systemic IMSES
HAMRI Mohammed Hicham, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
HMAITANE Abdelmajid, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc.
HNAKA Zineb, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc.
HOUSSAS Mbarek, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
ISKANDARANI Nadia, Beirut Arab University, Liban
IDRISSI CHOUAHDI Amina, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
IMMEL Ibtissam, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr
KHETTAB Hafid, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr
LANDIER Hubert, Académie du travail et des relations sociales, Moscou, Russie
MAJDI Toufik, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Sliman, Maroc
MAKACH Fatiha, FLASH, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
MEYER Vincent, Université Côte d'Azur, Nice, France
NOUALI Diaa, ESEF, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
OUAHRAOUI Fatima, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

OUAKRIM, Mohamed, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc.
OUBDI Lahcen, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc.
PLUCHARD Jean Jacques, Université Paris, Panthéon Sorbonne, France.
RADI Bouchra, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
RAHOUA Fatima, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc
RAMMOUZ Ismail, Professeur de psychiatrie, Faculté de Médecine et de Pharmacie d'Agadir
SADIK Abdellah, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc.
SAOUSSANY Amina, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
SGUENFLE Mohammed, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.
SCHOTT Annick, Université Bordeaux Montaigne, Bordeaux, France
TESSIER Nathalie, ESDES, Université Catholique, Lyon, France
VELDMAN Marjolein, MDF Training & Consultancy, Ede, Pays-Bas.
VIEIRA Lise, Université Bordeaux-Montaigne, France.
ZEROUALI OUARITI Ouafae, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr.