



This article appeared in a journal published by Elsevier. The attached copy is furnished to the author for internal non-commercial research and education use, including for instruction at the author's institution and sharing with colleagues.

Other uses, including reproduction and distribution, or selling or licensing copies, or posting to personal, institutional or third party websites are prohibited.

In most cases authors are permitted to post their version of the article (e.g. in Word or Tex form) to their personal website or institutional repository. Authors requiring further information regarding Elsevier's archiving and manuscript policies are encouraged to visit:

<http://www.elsevier.com/authorsrights>

Intelligence collective, un révélateur de l'engagement

CAROLE BELLI CAUD
Psychologue écosystémicienne,
coach, enseignante
71 bis chemin de Saint-Joseph,
06130 Grasse, France

■ En fonction de l'époque, de la discipline ou de la focale d'étude, la notion d'engagement au travail révèle des expériences diverses. La compétition induit la comparaison et demande des outils qui donnent de la valeur comme moyens de progrès ou de contrôle, au service d'organisations à la recherche du plus gros profit. ■ Mais dans cette course effrénée, la ressource immatérielle humaine semble avoir été bafouée : incompréhensions, reproches, pertes de sens sont autant de marqueurs d'un engagement en berne. ■ Nous avons fait le choix d'utiliser l'intelligence collective pour répondre aux besoins terrains dans l'urgence d'actions, en recherche de solutions.

© 2023 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – engagement ; facteur humain ; intelligence collective ; processus de collaboration générative ; ressource immatérielle humaine

An indicator of commitment. Depending on the era, discipline or focus of study, the notion of commitment to work reveals a variety of experiences. Competition induces comparison and demands tools that give value as means of progress or control, in the service of organizations seeking the greatest profit. But in this frantic race, human immaterial resources seem to have been scorned: misunderstandings, reproaches, loss of meaning are all markers of a commitment at half-mast. We have chosen to use collective intelligence to respond to needs on the ground, in urgent need of action, in search of solutions.

© 2023 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – commitment; human factor; collective intelligence; generative collaboration process; human intangible resource

“Engagement” : vers 1150, le mot est attesté en ancien français, sous la forme *engagier* comme action de mettre en gage. Depuis, il s'est étoffé, aussi bien utilisé en droit pour signifier “l'action de mettre quelque chose en gage”, ou “l'action de lier par un contrat”, que dans le langage courant comme “action de se lier par une promesse”. Le sens “état d'une personne engagée dans une liaison avec des obligations” existe quant à lui depuis 1665, et celui d’“état d'une personne engagée dans une situation sociale avec des obligations” depuis 1671 [1]. La notion d'engagement particulièrement associée au travail ne semble pas exister, du moins explicitement, dans ses origines et ses acceptions communément admises. Il semblerait donc que son apparition dans les organisations soit actuellement, et contre toute attente, sous une forme informelle, qui revêt des intentions et des sens différents en fonction de l'écosystème où il est utilisé : un objet d'étude en fin de vie pour la recherche, un indicateur à la mode pour les éditeurs logiciels, un casse-tête pour les ressources

humaines (RH), etc. Il convient donc de s'entendre, de borner ou de livrer l'angle par lequel nous allons aborder cette notion d'engagement, de surcroît dans le domaine spécifique du travail.

FOCALE RETENUE POUR L'ARTICLE

L'intérêt pour cette notion dans le monde du travail prendrait naissance après-guerre et plus particulièrement à partir des années 1950, avec un engouement croissant des chercheurs quelle que soit la discipline jusqu'au milieu des années 1980. Elle prend son envol dans les années 1990 avec une phase paroxystique au début du xxi^e siècle jusqu'en 2013. La base de données *theses.fr* proposait la description de 8 000 thèses soutenues et de 65 000 thèses en préparation en France, en 2012, sur le critère de recherche “engagement au travail”.

Les résultats de ces travaux convergent vers un engagement des salariés qui reposerait sur « [...] la réciprocité et donc sur la crédibilité des engagements de l'entreprise » [2]. Nous prendrons donc ici le parti de

Adresse e-mail :
bellicaud.c@holicone.fr
(C. Bellicaud).

L'engagement au travail sous toutes ses formes

rester sur ce plan explicite en s'attachant à la forme concrète d'engagement. À savoir, deux parties qui s'engagent l'une vis-à-vis de l'autre (conduite, attitude, implication, responsabilité, etc.).

L'ENGAGEMENT COMME FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Plus de 60 % des RH en France, constatant la forte corrélation entre l'engagement et la productivité, associent étroitement les business leaders aux réflexions autour de l'expérience employé². Cette expérience devrait commencer, dès le processus de recrutement, dans la confiance et la réciprocité, au cœur de l'engagement (figure 1).

Ainsi, nous pourrions imaginer que tôt dans ce processus, les savoir-faire et les savoir-être évalués caractérisent tant le recruteur que le recruté. Autrement dit, ce qu'attendrait l'organisation de sa recrue, sa recrue devrait pouvoir l'attendre d'elle en retour. Or, combien de candidats demandent à leur futur employeur de s'engager, lui aussi, à être en premier lieu innovant, agile et dans la résolution de problèmes complexes, puis critique et créatif en second lieu, avec évidemment du leadership [3], ou tout autre savoir-être important pour lui ?

ÉCUEILS DE LA RÉCIPROCITÉ DANS L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Influences du cadre légal

Dans la réciprocité ou la circularité entre les parties prenantes, l'engagement serait possible à la condition d'un confort sécurisant et de l'assurance d'une promotion régulière pour les plus méritants selon William Ouchi [4]. Ce confort sécurisant a tenté d'être rempli par le droit du travail. Il est à noter que les vingt dernières années ont été le lieu d'ajustements majeurs en matière de sécurité au travail. La responsabilité de l'entreprise en matière de santé au travail est devenue une responsabilité partagée avec le principe de proportionnalité mis en avant dans le nouveau Code civil [5].

Deux glissements vont alors s'opérer. Le premier en cassation en janvier 2014 [6] avec l'aménagement de la preuve : pour la première fois, c'est à l'employeur de prouver sa non-mise en cause dans les faits de harcèlement présentés par le salarié. Le second, en novembre 2015³ avec l'obligation de sécurité qui va se réduire à l'obligation de moyens pour l'employeur, supplantant



Figure 1. Le top 10 des compétences en 2025.

l'obligation de résultats en matière de risques psychosociaux. Ces modifications ont impacté le terrain en rééquilibrant la responsabilité de chacun dans sa capacité à répondre à ses besoins de confort sécurisant. En effet, trop d'engagement finissait par tuer l'engagement à coups de bandes sonores de gazouillis d'oiseaux ou de pluie qui tombe dans les *open space*, ou encore de diffusion d'huiles essentielles... provoquant finalement migraines, fatigue, augmentation de la stressabilité, intolérances, allergies, etc.

Influences de la gouvernance des ressources

La notion de promotion régulière, quant à elle, n'est pas en reste et a donné lieu à la perte d'excellents exécutants ou techniciens, promus à des postes à responsabilité, de management ou hors sol vers un summum d'incompétence, bien connu sous le nom de "principe de Peter". Aujourd'hui, les organisations préfèrent parler de gestion des compétences, apprendre à apprendre tout au long de sa carrière, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même déjà remplacée par la gestion des emplois et des parcours professionnels, plus orientée valorisation des talents, etc. L'engagement tend à disparaître au profit de la motivation au travail, qui de notre point de vue recentre hélas trop la focale sur

NOTES

¹ Données issues du moteur de recherche thèses.fr sur le critère de recherche "engagement au travail".

² Étude Deloitte sur les tendances RH 2019: "Devenez une entreprise sociétale ! Placez l'humain au centre de vos projets". Avril 2019.

³ Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 25 novembre 2015, 14-24.444, publié au bulletin. Pour la Haute juridiction, l'employeur ne méconnaît pas son obligation de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés, s'il justifie avoir pris toutes les mesures prévues par le Code du travail.

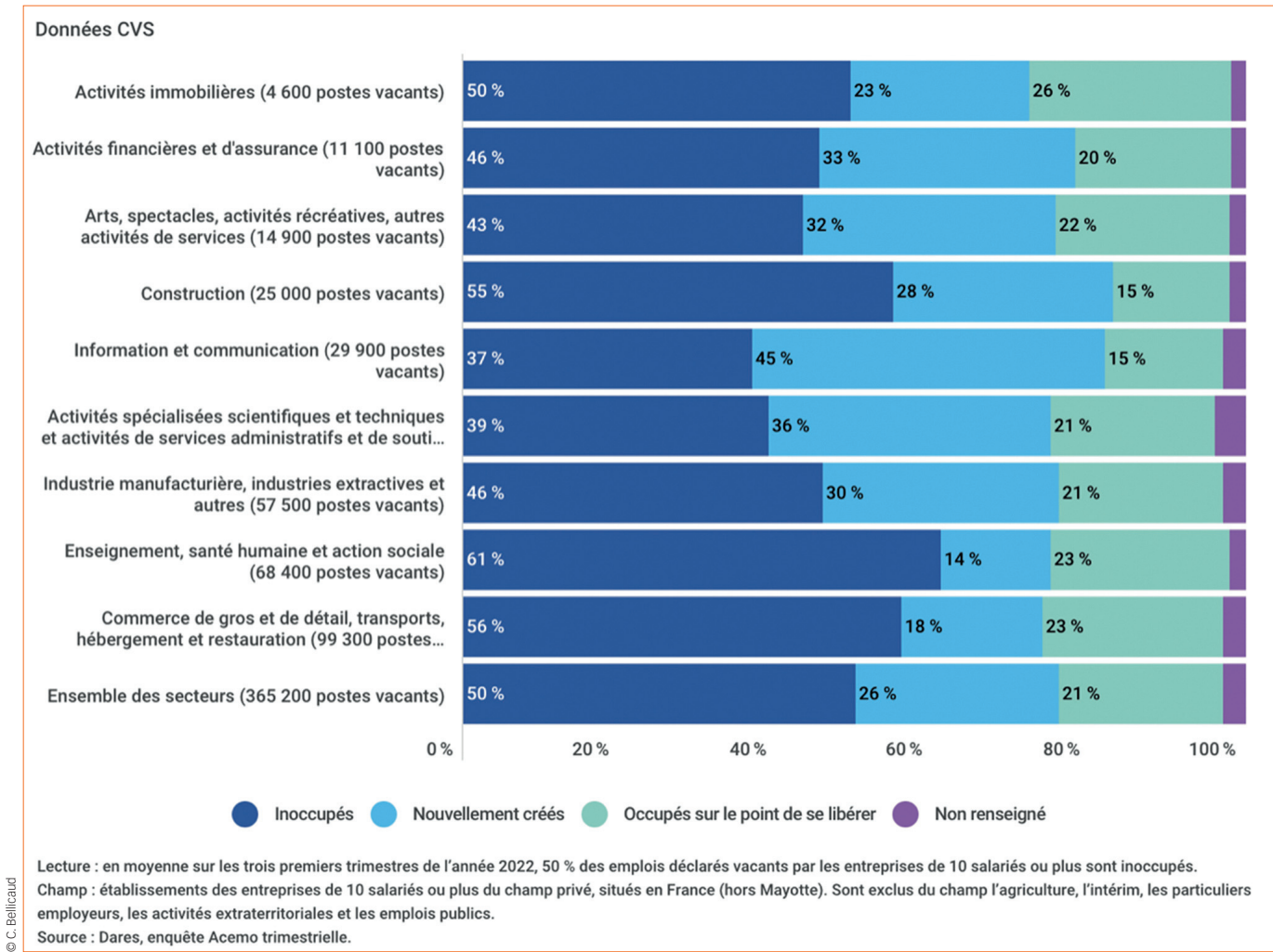
⁴ Capacité d'un écosystème qui résiste aux perturbations qu'elles proviennent du milieu interne (intra) ou du milieu externe (inter) en cherchant à conserver un état d'équilibre.

⁵ Projet d'étude et de recherche en intelligence collective dans les entreprises et les organisations du Dilts Strategy Group.

⁶ Organisation and Relationship Systems Coaching.

⁷ Groupe international d'experts sur le changement de comportement, ou IPBC International Panel on Behavior Change.

L'engagement au travail sous toutes ses formes



© C. Belicaud

Figure 2. Répartition des emplois vacants par type et par secteur en 2022.

l'individu. Cette tendance se vérifie également dans la diminution des travaux de recherche en faveur de la motivation.

Constat de déficit informationnel

La sécurité et la productivité, découlant de l'engagement de deux parties l'une vis-à-vis de l'autre, ne semblent plus actuellement sous-tendues par la confiance et par la reconnaissance, mais par l'insécurité et l'angoisse. Ainsi, peur du chômage, contrats courts subis, lendemains incertains incluant le passage à la retraite, éco-anxiété, génèrent une peur telle que l'engagement pourrait consister à accepter l'inacceptable : injonctions paradoxales, glissement informel des missions, management fusible pris entre politique, productivité, reporting, qualité de vie au travail et satisfaction clients/patients/usagers, vers de plus en plus de responsabilité sans pouvoirs, de pouvoirs

sans moyens, etc. Le contrat sensé diminuer le déficit informationnel entre les parties prenantes l'accentue : les règles sont implicites, les fiches de postes sont loin du territoire, les faisant fonction sont légion et l'utilisation du pronom "on" s'institutionnalise en art de vivre. Des jeux psychologiques s'installent. L'impression finale est celle du vide : "Que fais-je ici ?" Pour faire face à cette opacité dans l'engagement, ne resterait-il que l'inertie, la révolte ou le sabotage [7] ?

DIAGNOSTIC DIFFÉRENTIEL
DE L'ENGAGEMENT
EN ENVIRONNEMENT DE SOIN

État de l'art

Pour la première fois dans l'histoire, des soignants jettent la compresse ! Des réactions fortes sur le terrain montrent des signaux inquiétants

L'engagement au travail sous toutes ses formes

qui rappellent des mécanismes de protection liés au stress originel de survie, induisant de la fuite, de l'attaque ou de la catatonie : abandons de poste, menace écrite par l'ensemble d'une équipe de garde des urgences de l'hôpital d'Alençon ayant adressé une lettre de démission collective à sa direction, syndrome d'épuisement au travail. Si les inscriptions en formation demeurent importantes par essence, le soin faisant toujours sens, la difficulté semble résider dans la capacité à garder l'engagement intact tout au long de la carrière d'un soignant. Les recrutements sont difficiles, les viviers de l'intérim sont épuisés, le recours aux ressources étrangères en tension en lien avec la concurrence entre les États ayant les mêmes problématiques. Une enquête de la Fédération hospitalière de France en mai 2022 dressait le constat des postes vacants à l'hôpital [8] :

- 5 à 6 % des postes d'infirmiers (environ 15 000 postes) ;
- 2,5 % des postes d'aides-soignants (environ 5 000 postes) ;
- 30 % des postes de praticiens hospitaliers titulaires.

La mise en perspective de ces chiffres avec d'autres secteurs d'activité permet de prendre la mesure d'un phénomène important, déjà vécu par le passé, mais inédit par son ampleur dans ce secteur (*figure 2*).

L'engagement au travail dans cet écosystème

Nos missions nous amènent à réaliser des supervisions de la pratique clinique et du codéveloppement en processus de collaboration générative auprès de cohortes très hétérogènes tant en secteur privé que public, auprès du CAC 40 ou de structures de santé, sur tout l'Hexagone. La résistance à la maltraitance institutionnelle, tout particulièrement celle rencontrée au sein des structures de santé, nous questionne encore. L'angle de l'engagement au travail nous permet de poser une hypothèse quant à la possibilité qu'elle puisse résulter d'une confusion sur le sens du mot engagement : s'agirait-il ici de l'action de prendre parti pour une cause sociale ? Ou de l'action d'engager une promesse formelle, acte par lequel une personne s'oblige volontairement ?

Oserons-nous ici un parallèle avec le triangle de Kartman [9] utilisé parfois en révélateur durant nos analyses de pratiques ? En effet, les postures de bourreau, de victime et de sauveur, semblent

ne plus valser dans un équilibre fragile, renforcées ou cristallisées de façon chronique dans des conflits de valeurs et d'éthique morbides. À leur paroxysme, elles pousseraient au désengagement, sorte d'éveil brutal après un cauchemar.

ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Efficacité de la mesure de l'engagement au travail

Les domaines pour s'arracher la tête en RH sont nombreux depuis qu'il ne s'agit plus d'une activité bureaucratique et que les années 1970 ont vu l'avènement d'une fonction génératrice de valeur ajoutée pour l'organisation, par la gestion et l'optimisation, ou autrement dit, devenue levier de performance. Cependant, les outils utilisés sont-ils tous efficaces ? Et s'ils le sont, l'interprétation de leurs données est-elle actuellement opérante ? « *L'usage de la représentation chiffrée au sein des organisations s'impose au manager et intervient de manière générale avant la confrontation avec le réel* », selon Nathalie Subtil-Geeraerts [10], et à force de boussoles et d'indicateurs prémâchés, la notion d'engagement réciproque au travail a-t-elle été perdue de vue, ne se focalisant plus que sur l'individuel : mesure de l'engagement du collaborateur, du niveau d'implication, de l'expérience employée, et de l'attachement.

Nous sommes dans une sémantique unilatérale et donc éloignée de la notion initiale de réciprocité et donc de lien entre les parties prenantes. Les *Key Performance Indicators* (KPI) ou indicateurs clés de performance permettent certes de classer et de simplifier par des indicateurs chiffrés, mais nous font perdre la magie informelle de ce que produisent les interactions humaines, que nous avons conceptualisées en ressources immatérielles humaines afin d'enrichir la vision RH du facteur humain. Certains acteurs du marché KPI s'entendent pour dire que ces indicateurs ne valent rien sans une solide interprétation, voire de compléments d'informations terrain de type enquêtes ou *feed-back*. À ce stade, il serait sensé de penser que l'engagement ramené à la seule volonté, au seul désir de participer sur le plan personnel, est donc réducteur. De plus, chaque terrain ayant des spécificités, la mesure de l'engagement, comme nous avons pu le voir plus haut, pourrait être liée à des facteurs très hétérogènes et contingents. Il faudrait donc se garder de la tentation de céder aux sirènes d'une solution miracle,

L'engagement au travail sous toutes ses formes

RÉFÉRENCES

[1] dictionnaire.orthodidacte.com/article/etymologie-engagement.
[2] Lardellier P, Peretti JM. Question(s) d'engagement. Quest Manag 2012;1.
[3] Forum économique mondial. Rapport 2020 actualisé sur l'avenir de l'emploi.
[4] Ouchi W, Théorie Z. Faire face au défi japonais. Paris: InterÉditions; 1982.
[5] Amendement parlementaire ajouté à la loi du 31 décembre 1992 inscrivant dans le Code du travail l'article L. 120-2 du Code du travail, devenu l'article L. 1121-1, selon lequel : « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».
[6] Cour de cassation, criminelle, Chambre criminelle, 14 janvier 2014, 11-81.362, publié au bulletin. www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000028481431.
[7] McGregor D. La dimension humaine de l'entreprise. coll. Hommes et organisation. Paris: Gauthier-Villars; 1969.
[8] SantExpo. Attractivité des professions soignantes : un chantier pris à bras le corps. www.santexpo.com/blog/attractivite-des-professions-soignantes-un-chantier-pris-a-bras-le-corps/.
[9] Karpman S. Le triangle dramatique. De la manipulation à la compassion. Paris: InterÉditions; 2020.
[10] Subtil-Geeraerts N. L'emprise du chiffre au sein des organisations comme facteur de déresponsabilisation du manager. Revue de l'organisation responsable 2021;16(1):9-24.
[11] Dilts R. Collaboration générative. Libérer la puissance créative de l'intelligence collective. La modélisation des facteurs de succès. t. 2. Scotts Valley (États-Unis): Dilts Strategy Group; 2018.
[12] Zara O. Le management de l'intelligence collective: vers une nouvelle gouvernance. Paris: M21 Éditions; 2008.
[13] Dilts R, Falcone E, Meiss I. L'outil Periceo : équipes et organisations: développez vos capacités d'intelligence collective. Scotts Valley (États-Unis): Dilts Strategy Group; 2018.

Facteur de succès	Niveau bas	1+1=-1	1+1=0	1+1=1	1+1=2	1+1=3	Niveau haut
1. Identité collective définie et marquée.	Les collaborateurs se considèrent comme de simples agents exécutants.	1	2	3	4	5	Les collaborateurs se considèrent comme des chefs d'orchestre, des locomotives, acteurs de leur futur et de celui de l'entreprise. Chacun est garant de l'intelligence collective.
2. Identité collective vivante.	Partage de l'identité sans génération d'intérêt ni d'énergie.	1	2	3	4	5	Coconstruction permanente, contagion de l'écosystème.
3. Identité collective qui porte et incarne la vision (chacun joue son rôle dans/ au service de l'entreprise).	Les collaborateurs sont vus comme des professionnels peu interchangeables (chacun incarne peu la vision dans son rôle).	1	2	3	4	5	Coéquipiers, partenaires impliqués concrètement qui choisissent le bon rôle, au bon moment, dans la situation (auto-organisation).
4. Identité collective qui inspire un engagement continu.	Engagement individuel ponctuel à donner du temps aux autres.	1	2	3	4	5	Chacun ressent un engagement fort et continu vis-à-vis de l'identité collective.

Figure 3. L'outil Periceo.

clé en main, se déployant partout, surtout si cette dernière prend la forme de mesures standardisées individuelles.

Intelligence collective (IC) au service de l'engagement

L'évaluation de l'engagement vue du point de vue individuel consisterait donc à regarder les pièces d'un puzzle en vrac dans leur boîte et à les décrire une par une ; ou à imaginer que les dérèglements climatiques ne soient liés qu'à l'émission de gaz à effet de serre. C'est consciemment ou non, simplifier en se coupant d'une réalité bien plus grande et globale. À certains moments cela est nécessaire, à d'autres, un changement de focale pourra être plus adéquat. Tout dépendra de l'utilité. Par exemple, pour prendre la mesure du rôle de l'argile dans la fondation de l'humanité, il faut la regarder dans la sédentarisation de l'homme (première construction en argile), dans le développement de l'écriture (sur tablette), dans la poussière d'argile du désert namibien. Ce dernier traverse l'océan Atlantique pour assurer la vie au sein de la forêt amazonienne, comme des nutriments indispensables tombés du ciel pour alimenter, protéger et soigner le vivant. En revanche, pour la prescrire sur une inflammation articulaire...

Comment regarder la performance intrinsèquement (le soi) et ses interrelations (l'entre-soi), vers un tout plus grand que la somme ? Agencées

les unes aux autres, les pièces finissent par former une image plus globale. Si en plus elles sont des organismes vivants, multidimensionnels et instables, au sens homéostatique⁴, la compréhension de la complexité ne pourra se faire qu'avec un filtre systémique, regardant les interactions et la synergie entre les parties prenantes. L'engagement pourrait alors correspondre au niveau d'ouverture des éléments du système les uns aux autres, à leur covalence.

Application terrain de ce changement de focale

L'IC a trait à l'aptitude qu'ont les membres d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation à penser et agir de façon alignée et coordonnée. Le fruit d'une IC efficace s'appelle une collaboration générative. Ce type de collaboration concerne des personnes travaillant ensemble pour créer ou générer quelque chose de nouveau, surprenant et au-delà des capacités individuelles de chacun des membres du groupe [11]. Dans cette approche, le tout est supérieur à l'addition des parties et 1 + 1 peut être égal à 3, 4 ou 5, etc. L'application de cette focale sur le processus des remontées d'événements indésirables par exemple peut transformer un système en profondeur et produire un indicateur systémique d'engagement tant quantitatif que qualitatif. Ce changement de focale induit un champ des possibles infini où les remontées ne

L'engagement au travail sous toutes ses formes

sont plus "indésirables" mais des expériences porteuses de sens et de créativité. Pour cela, elles doivent être adossées à un vrai temps factuel de retour d'expérience et portées par l'institution et le manager dans une intention de facilitation et de synergie. Ici, les incidents deviennent aussi magiques qu'une tarte aux pommes qui tombe et devient une tarte tatin.

Quelques outils systémiques de mesure en IC

L'IC en science de gestion est un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité d'une organisation et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation positive [12]. Tout comme les intelligences individuelles ne s'additionnent pas, les engagements individuels non plus. L'engagement collectif correspond en écosystème au champ relationnel ou au facteur humain, il dépasse, en les intégrant, les engagements individuels. Ce champ, ce facteur, est-il palpable et comment peut-il compléter, enrichir l'approche individuelle de l'engagement au travail ? Des recherches sont en cours et ce qui suit s'inscrit dans une démarche d'innovation précurseuse ou dite de rupture.

Le projet d'étude "Periceo"⁵ [13] a permis par exemple la naissance d'un outil du même nom ayant pour but de favoriser en entreprise les prises de conscience individuelles et d'optimiser les processus en IC. Il passe en revue des facteurs clés de succès inhérents à la vision ou à l'identité, entre autres, qui sont directement reliés à la réciprocité et à la confiance nécessaires à l'engagement, en questionnant par exemple le niveau de « *vision écologique du système, au service de chaque individu et du collectif* », le niveau d'« *identité collective qui inspire un engagement continu* », sur une échelle en cinq points allant de "niveau bas" à "niveau haut". Le diagnostic obtenu à l'issue permet des actions ciblées et sur mesure pour faciliter l'atteinte de niveaux d'engagement hauts (figure 3).

Le Dilts Strategy Group s'appuie également sur le concept de Holon où une équipe en milieu professionnel sera constituée de parties prenantes ayant toutes la vision du projet et chacune d'elles pourra reproduire ce que l'ensemble veut faire. L'engagement serait visible dans l'évaluation individuelle de la capacité à l'IC de restitution fiable et alignée à partir du questionnaire MeToWe, fruit d'une recherche et d'une modélisation de plus de dix-huit mois

réalisées conjointement par Elisabeth Falcone et Jean-François Thiriet.

La définition de l'alliance de partenariat développée par CRR Global dans son programme de formation ORSC⁶ a, quant à elle, pour but de créer un contrat relationnel humain fondé sur la mise en place d'un climat de travail coconstruit où les parties prenantes se coengagent à faire vivre un mode d'emploi pouvant être modifié tout au long de leur collaboration autour de quatre axes : le champ relationnel, l'épanouissement mutuel, le conflit et la coresponsabilité.

CONCLUSION

Une autre vision avec ses indicateurs, moins connus, existe donc. Ceux-ci sont capables de mesurer la complexité de l'engagement au travail sous l'angle du facteur humain. Leur déploiement nécessite indéniablement une prise de conscience, un changement de paradigme et un accompagnement vers des savoir-faire et des savoir-être spécifiques. Il n'y a pas de recette miracle, et il faut se faire violence en quittant l'urgence de croire que les KPI bien marquées par des éditeurs de solutions clé en main sont la ligne de vie rassurante face aux changements majeurs qui secouent l'engagement au travail. Finalement, ne sont-ils peut-être que la partie visible de l'iceberg, avec des traitements de type palliatif sur les symptômes, sans vraiment se soucier des causes profondes ? Il n'en reste pas moins que l'engagement, la coopération, sera un des enjeux majeurs des prochaines décennies pour les RH. À l'instar du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, concernant les problématiques environnementales, l'ambitieuse et nécessaire création du GIECO⁷, répond quant à elle à la nécessité d'œuvrer aux changements de comportements individuels, sociaux et organisationnels : l'urgence est de trouver des leviers d'action facilitant l'émergence d'un monde plus structurellement et spontanément durable, désirable et équitable. Définitivement, l'engagement doit dépasser l'individu, l'individu au travail, les organisations, et faire du lien entre le vivant dans un équilibre et une réciprocité de type donner-recevoir-prendre. ■

Déclaration de liens d'intérêts

L'autrice déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.