



**HAL**  
open science

## Editorial 'Mieux-être au travail : repenser le management et l'émergence de la personne'

Zahir Yanat, Sylvie Brunet, François Silva

### ► To cite this version:

Zahir Yanat, Sylvie Brunet, François Silva. Editorial 'Mieux-être au travail : repenser le management et l'émergence de la personne'. *Management & sciences sociales*, 2017, Mieux-être au travail : repenser le management et l'émergence de la personne, 22 (22), pp.38-55. hal-01865907

**HAL Id: hal-01865907**

**<https://hal.science/hal-01865907>**

Submitted on 2 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

# Éditorial

---

De nombreuses études académiques aussi bien que des témoignages dans les media continuent d'attirer l'attention sur la multiplication des cas de souffrance au travail : harcèlements, burn-out, voire suicides. Les réponses apportées ne se limitent plus au seul traitement curatif et individualisé du stress et de la souffrance au travail. Les logiques préventives et collaboratives qui se développent dans les entreprises témoignent de plus en plus d'un souci axiologique chez de nombreux managers.

Ce numéro de *Management et Sciences sociales* sur le thème « Mieux-être au travail : repenser le management et l'émergence de la personne » a été préparé en collaboration avec la chaire « Mieux-être au travail » de la Caisse d'Épargne, en respectant le processus de sélection en double aveugle. Il permet d'aborder les questionnements autour des changements suivants qui sont en train d'émerger dans les entreprises :

- Un travail de plus en plus collectif, collaboratif et coopératif remet en question les logiques et les activités individuelles. De nouveaux modes d'organisation font passer les salariés d'une situation de main-d'œuvre obéissante et surveillée à celle d'une communauté devant travailler ensemble afin de générer de l'intelligence collective. C'est ainsi qu'émergent des logiques de « co » (collaboratif, coopération, co-working, co-production...). Les relations d'autorité, verticales voire patriarcales, tendent à évoluer vers des relations horizontales entre pairs s'éloignant du lien de subordination qui est au cœur du contrat de travail. En fait, c'est le rapport au travail qui est en train de se transformer.
- En conséquence nombre de pratiques managériales basculent de la surveillance et du contrôle vers la régulation et la médiation entre les personnes. Elles insistent sur le partage dans les processus de décision et passent du contrôle de la performance individuelle à celui de la performance collaborative.

Dans ce contexte, la fonction « Ressources Humaines » des entreprises doit accompagner de nouveaux parcours de salariés. De moins en moins à la recherche de stabilité professionnelle avec des plans de carrière construits et prévisibles et des revendications d'améliorations quantitatives, les salariés veulent désormais être reconnus comme des personnes à part entière. Ils souhaitent avoir des initiatives plus larges et une plus grande autonomie, sources d'innovation. Cela implique de nouvelles relations professionnelles basées sur des collectifs de travail valorisant certes le changement, le risque mais aussi la convivialité, la qualité de vie au travail, le bien-être...

Ce numéro propose une réflexion sur ce qui se met en place, en particulier sur les conditions d'émergence de ces nouvelles pratiques managériales. Il présente les nouvelles démarches, avec leurs limites, qui émergent dans les entreprises et plus largement dans le monde du travail.

**Sylvie Brunet** et **François Silva** traitent de la problématique de remise en cause des entretiens individuels annuels, pour mieux prendre en compte les notions de bien-être et l'implication des salariés.

Le processus d'évaluation professionnelle destiné à évaluer la contribution de chaque salarié est remis en question même si une étude terrain (dont le contenu n'est pas restitué) évoque trois cas de figures :

- Un premier groupe d'entreprises remet radicalement en question le processus individuel d'évaluation en le supprimant.
- Un deuxième groupe cherche à faire évoluer cet outil.
- Un troisième maintient le statu quo et n'apporte pas de modification à son dispositif actuel.

Dans l'entretien mené par **Sylvie Brunet**, **Serge Derick** donne sa vision des principales mutations du travail et de leur impact sur les pratiques managériales des entreprises en général et du secteur bancaire en particulier.

L'article d'**Arnaud Lacan** se situe dans le contexte de l'émergence de la post-modernité, concept qu'il emprunte à **Michel Maffesoli**. **Arnaud Lacan** propose aux entreprises de réinventer leur politique RH et leurs pratiques managériales. Il s'agirait d'un véritable pré-requis pour que le bien-être au travail des employés ait un impact positif sur la performance des entreprises.

**Cathy Briest Breda, Damien Richard et Zahir Yanat** mettent en évidence une ingénierie des espaces de discussion qui permet de développer le mieux-être au travail. Deux théories sont mobilisées : le Design thinking qui contribue à augmenter la capacité créative des équipes et la théorie U conjuguant rationalité des acteurs et dimension émotionnelle. Une recherche intervention coopérative, conduite sur deux années auprès d'une PME de l'industrie automobile, illustre le caractère exploratoire de cette recherche.

**Nadia Lazzari Dodeler et Marie Noëlle Albert** montrent comment la notion de communauté de personnes peut permettre d'éclairer la gestion de la diversité, notamment dans le cas de l'intégration de la main-d'œuvre issue de l'immigration au Canada. Pour ces auteurs, la communauté des personnes devient une communauté de partage des idées, des valeurs et des intérêts.

**Sarah Mokkadem et Sinda Mhiri** se proposent d'analyser, par le biais d'une observation participante, complétée par des entretiens semi-directifs, le phénomène de co-working, conçu comme dispositif alternatif émergent pour promouvoir le bien-être au travail.

L'agilité constitue une autre réponse efficace aux changements auxquels sont confrontées les entreprises engagées dans la recherche du bien-être et l'épanouissement de leurs salariés. C'est l'hypothèse centrale que **Mireille Berthod et Erick Le Roux** se sont attachés à vérifier à travers l'analyse du cas de stations de ski des Alpes. L'intérêt majeur de l'article de ces auteurs tient à l'emploi judicieux, et trop rare en sciences de gestion, du logiciel ALCESTE.

La rupture avec l'organisation centralisée et taylorienne, prônée par l'entreprise agile, permet de mettre en évidence les dimensions émotionnelles du travail.

Dans sa recherche consacrée aux « coulisses de l'activité policière » **Hélène Monier** traite des conséquences du travail émotionnel sur le bien-être des policiers pour porter, en définitive, la discussion sur l'équilibre entre deux espaces-temps : vie professionnelle et vie personnelle des individus.

Dans la dernière contribution de ce dossier consacré à « bien-être et santé au travail », **Hubert Landier** propose dans son essai un point de vue radical assumé. Cet article dit son credo dans une posture de spectateur engagé, sur les thèmes de l'obsolescence de l'homme, de la déshumanisation de l'entreprise, du divorce consommé entre l'entreprise rêvée et l'entreprise vécue, de l'utopie d'une entreprise libérée par un dialogue social apaisé « afin qu'Hiroshima ne se reproduise plus ».

Trois articles de la **rubrique varia** complètent ce numéro spécial.

Mobilisant le champ lexical des sciences politiques, **Yoann Bazin** y puise les références et concepts nécessaires pour clarifier la notion de démocratie et envisager les exigences, dérives et conséquences qu'elle pourrait avoir dans le cas de son application à une organisation.

**Christine Naschberger et Sana Guerfel Henda** font le bilan d'expériences de plusieurs grandes écoles de l'enseignement supérieur, dans le champ de la promotion de l'égalité des chances.

Le troisième varia, rédigé par **Emmanuel Tchagang** a pour but de rechercher les facteurs explicatifs de l'intention, par des étudiants camerounais, de créer une entreprise. À partir d'une enquête auprès de 545 étudiants il relève que le désir d'agir et la faisabilité perçue en sont les principaux déterminants.

**Zahir YANAT**

Professeur à KEDGE Business School  
Rédacteur en chef

**Sylvie BRUNET et François SILVA**

Professeurs à KEDGE Business School  
Directeurs de la chaire bien-être au travail,  
Rédacteurs en chef invités de ce numéro spécial