éditions ems MANAGEMENT & SOCIETE

Regards croisés

« De nouvelles relations au travail : expression de pratiques durables et/ou énième mode ? »

Dans Question(s) de management 2023/1 (N° 42), pages 125 à 185
Éditions EMS Editions

ISSN 2262-7030
DOI 10.3917/qdm.222.0125

Article disponible en ligne à l'adresse
https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2023-1-page-125.htm

CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.
La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

La relation managériale en mouvement

Abdelwahab AÏT RAZOUK, Université Rennes 2, Liris/LEGO
Christelle LE BERRE, DG d'AcommeAssure
Yann QUEMENER, Brest Business School, Laboratoire du LEGO

Pour faire face aux impératifs de rentabilité mais aussi de satisfaction des parties prenantes, les entreprises ne cessent de se renouveler oscillant entre principes fondateurs des organisations et nouveaux modes de management : management agile, entreprise libérée, management hybride, management humaniste ou bienveillant. La relation entre managers et managés s'inscrit dans ces évolutions et semble se construire au fur et à mesure que ces innovations managériales intègrent les entreprises profitant ainsi des logiques d'apprentissage qui se mettent en place. À ce propos, Holtz et Zardet ont récemment relevé au sujet de l'entreprise libérée que cette dernière n'a pas supprimé les modes traditionnels de management, mais a permis de créer de nouvelles fonctions qui, à travers leurs pratiques, visent le développement de l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. Selon les auteurs, la relation managériale qui ne s'inscrit pas dans ce continuum peut être contreproductive et entraîner « des conséquences contraires à la perspective humaniste de l'entreprise libérée. ». Ce constat rejoint celui de Chatelain-Ponroy et Sponem, observant que les questions de fonds du management perduraient, quand bien même les dispositifs de gestion évoluaient fortement.

Nouvelles perspectives au travail, pour une acculturation managériale aux infiltrations sociales intra-organisationnelles

Sylvie ALEMANNO, Professeure des Universités, Conservatoire national des Arts et Métiers

L'organisation peut être définie comme un tissu de communication (Taylor, 1996). Or ce tissu interactionnel qui régit les relations professionnelles a subi une extension spatiale (plus intensément depuis la pandémie de Covid-19). L'activité professionnelle doit se faire dans la zone privée (télétravail) et dans la zone organisationnelle. Cette transformation issue de l'expérience unique du confinement à durablement impacté, plus profondément que les organisations ne l'avaient prévu, les salariés. Leur demande ne s'arrête pas à cette hybridité. L'investissement dans le travail se transforme, les visées se démultiplient et s'individualisent entre refus du surmenage et de l'ennui, ambitions environnementales, vie « meilleure ». Ces nouvelles perspectives, souvent interprétées comme une « perte du goût du travail », posent de nouvelles relations aussi bien hiérarchiques qu'entre pairs, telles des exigences de reconnaissance et de respect verbal dans la quotidienneté des échanges. Ces modalités relationnelles 'installent paradoxalement dans un environnement numérique collaboratif. Elles imposent au management de s'en saisir pour adapter ses propres façons de communiquer sur la performance attendue avec des individus qui viennent au travail « comme ils sont » dans leur vie socio-affective, important leurs difficultés narcissiques. Une acculturation managériale aux infiltrations sociales intra-organisationnelles devient incontournable pour se saisir utilement de ce processus complexe.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Doucement avec les « changements de paradigme »

Patrick AMAR, Directeur Général AXIS MUNDI

« Les pratiques durables » qui s'imposent en temps de crises ont parfois tendance à durer à peine un peu plus que le temps de celles-ci. La situation de crise prédispose à voir un peu rapidement des « changements de paradigme », sous estimant l'inertie ou l'homéostasie des systèmes. Bref, nous risquons de surestimer la portée de ces nouvelles relations au travail, portées par ailleurs par une situation inédite, un niveau de chômage historiquement bas, un haut de cycle du marché de l'emploi, qui favorisent des demandes de flexibilité de la part des employeurs. Et pourtant, il n'y a pas de doute sur le fait qu'il s'est passé quelque chose et qu'un retour strict aux pratiques précédentes semble peu probable. Donc certains éléments semblent vouloir perdurer : des pratiques de travail plus flexibles, un travail davantage hors du lieu de travail, là où cela est possible, plus d'*empowerment* et d'autonomisation et moins de « *Command and Control* », plus de gestion par objectifs et moins de micro management, un accent renouvelé sur la qualité de vie au travail, et l'importance du vivre ensemble. Et en même temps, on voit déjà poindre certaines limites ou effets pervers possibles de ces nouvelles relations encore insuffisamment testées dans la durée : des effets négatifs sur le déploiement de l'intelligence collective, des ajustements parfois tendus sur le travailler et vivre ensemble, des répercussions à mesurer sur la motivation et l'engagement. Bref, un équilibre encore à trouver, un balancier à stabiliser entre effet de mode et pratique durable.

Il est temps de repenser Mintzberg

Fernanda ARREOLA, Dean of Faculty & Research and Associate Dean for International Relations, ISC Paris

Je suis fan de Mintzberg, il a selon moi grandement contribué à notre compréhension de la complexité des interactions managériales au travail. Mais ces derniers temps, le nombre de changements dans les réglementations, les routines, les politiques et les pratiques de gestion nous obligent à nous demander si nous ne devrions revoir certaines des connaissances inspirantes que Mintzberg a introduites dans le monde de la gestion. Ce qui, à mon avis, est le plus important dans la contribution de Mintzberg, c'est sa capacité à effectuer un travail ethnographique. Mintzberg a eu la chance de passer 29 jours à pouvoir observer minutieusement des pratiques managériales, des artefacts, des interactions subjectives, des relations et des hiérarchies. Ses analyses et recherches ont mené à la compréhension de nombreuses pratiques organisationnelles, attitudes, collaborations. Elles ont surtout permis de définir plusieurs styles de leadership dont je vais parler ci-après.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'introspective des rôles managériaux de Mintzberg prend comme base d'analyse le fait que les managers sont engagés dans des pratiques productives qui conduisent à la prise de décision. Ils sont des figures de diffusion de l'information, des agents de contrôle, et sont investis du pouvoir de coordination. Ils sont également des négociateurs, des résolveurs de problèmes et des générateurs de nouvelles idées. Le premier rôle défini par Mintzberg est le rôle de cadre symbole, un personnage qui pourrait inspirer les autres. Le second : un leader empathique, toujours à l'écoute et prêt à mobiliser son intelligence émotionnelle. Autre figure, celle de l'agent de liaison un rôle qui permet la liaison et la réussite des projets grâce à la coordination des compétences. Mintzberg a aussi identifié le rôle du diffuseur d'information, une personne capable de recevoir des messages provenant de sources internes et externes et de les rendre disponibles à la bonne personne au bon moment. Un autre rôle est celui de porte-parole, celui qui a des qualités d'orateur lui permettant de convoquer, d'expliquer et de rassembler autour d'un message compréhensible.

Il a ensuite considéré le rôle de l'entrepreneur, innovateur, créateur. Son complémentaire : le régulateur, capable de maîtriser le changement et d'adapter le rythme créatif, informatif et de développement. Un autre rôle de manager isolé par Mintzberg est celui de répartiteur de ressources, la personne capable de décider la meilleure façon d'utiliser des ressources financières, humaines ou temporelles. Neuvième type de manager, l'observateur, plus introverti avec une capacité d'analyse et d'audition pointilleuses et applicables. Et enfin le négociateur, la personne prête à entamer n'importe quelle médiation quand tout simplement une prise de décision devient trop complexe.

Mais et aujourd'hui... toujours le même leadership ?

Nous pouvons envisager que Mintzberg ait difficilement prévu le télétravail ou le *flex office*, ces nouvelles formes d'interaction qui produisent encore plus de complexité dans les échanges au travail. D'où mon intention de provoquer nos lecteurs avec cinq différents nouveaux leaders qu'on voit naitre ou apparaître au sein de nos organisations. Ainsi nous pourrions évoquer le rêveur, un leader qui donne l'impression d'habiter une planète lointaine ou les problèmes organisationnels et quotidiens n'existent pas, et ou l'entreprise atteint tous ses objectifs. On pourrait aussi parler de l'imposteur, un téméraire qui a osé prendre une posture de leader sans avoir n'y l'envie, ni la compétence et surtout incapable de déterminer des objectifs. Réfléchissons aussi au chasseur de tête, ce visionnaire qui rentre dans une entreprise avec la vocation de chasser le talent pour après repartir avec. On pourrait enfin parler de deux rôles qui ne bénéficient pas de tout de mêmes avantages. D'un côté l'ami secret, ce complice qui part en vacances ou en week-end et qui, sur son temps de loisirs, peut gérer une situation de concurrence inéquilibré Et son opposé c'est le bouc émissaire, le leader sur qui tous les problèmes retombent.

Mais comment faire ? Ces nouvelles facettes de l'organisation sont un signe de la division qui s'affaiblisse entre vie professionnelle et vie privée. Donc, comment faire dans ce cadre aussi complexe ? Dans sa théorie des liens, Mark Granovetter nous explique que les liens forts ont plusieurs avantages tels que la confiance et la proximité. Mais il nous explique aussi que les liens faibles (ces liens produits avec un cocktail déjeunatoire, un pari sportif, ou une course entreprise) apportent beaucoup de valeur car ils entament la diversité.

Mais alors, c'est quoi la réponse pour un bon management ? La réponse réside dans la clarté. Il ne faut pas craindre de transmettre à ses employés sa typologie de management, ses attentes et sa façon de travailler. C'est aussi important d'en discuter en son Comité de Direction car ceci permet de prévoir des possibles failles dans la prise de décision, la transmission de communication, ou la gestion de conflit. Une entreprise ne doit pas avoir peur d'être claire dans sa culture et ses pratiques Elle ne doit pas plus être rigide et déterminante en ce qui concerne les pratiques qui ne sont pas tolérées. Si vous êtes une entreprise ouverte aux relations interpersonnelles, qu'accepte les couples travaillant sous la même supervision, ou bien si inviter les membres de la famille peut s'intégrer à la vision de l'entreprise, c'est parfait. Mais assumez-le ! Clairement. Dictez une charte de conduite relationnelle, établissez des codes de comportement, dictez les conduites qui seront émises comme des pratiques déloyales. Une chartre, comme tout code normatif, permet non seulement d'éclaircir la culture d'entreprise, mais aussi de mettre en évidence les fautes et manque de respect possible. Elle permet en outre de rendre hommage et récompenser les ambassadeurs d'un leadership exemplaire.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Compétition, collaboration ou coopération : quoi choisir aujourd'hui pour une quête de performance ?

Zeyneb ATTYA, Past-présidente ARFORGHE, Consultante RH, Tunis, Tunisie

Rien ne sera plus jamais comme avant ! oui nous l'avons dit, prédit et le vivons ! Nous venons de traverser une expérience inédite, difficile, douloureuse et traumatisante mais nous en avons tiré des leçons et nous avons appris à être résilients et combatifs, bien plus nous travaillons pour être anti fragiles !Il est évident qu'en rupture avec les modèles classiques managériaux et organisationnels, les comportements et rôles appropriés, les structures d'organisation ainsi que les modes et relations de travail ont subi des changements importants et l'innovation managériale s'est imposée à nous et peut être même dans certains cas malgré nous ! Dans ce nouveau contexte post crise de nouvelles opportunités ont vu le jour, de nouvelles dynamiques se sont installées et les entreprises ont dû réactiver l'intelligence collective pour réinventer et imaginer de nouvelles pistes de solutions et d'actions. Pour le potentiel humain concerné revisiter et questionner les pratiques de management, changer les habitudes et sortir de la zone de confort, s'approprier une nouvelle culture et de nouvelles relations au travail pour en faire des pratiques durables et remotiver et réengager les collaborateurs sont aujourd'hui les nouveaux impératifs et ne peuvent être une énième mode qui sera bien sûr éphémère ! Ces affirmations ont été testées et vérifiées auprès de professionnels de terrains dans le cas de trois entreprises candidates parmi d'autres que nous avons eu l'occasion d'auditer lors de la 9e édition de HR Awards organisée par l'association des responsables de formation et gestion humaine en Tunisie en décembre 2022. Parmi les axes de l'innovation managériale identifiés il a été question d'interpeller les managers sur les nouvelles pratiques de management mises en œuvre en post crise sanitaire et les mesures d'accompagnement. C'est ainsi que confirmation a été faite de l'adaptation à la nouvelle situation, d'un nouveau type de management mis en place et de nouvelles pratiques collaboratives implémentées avec de nouvelles relations au travail et une plus grande attention accordée à l'équilibre vie professionnelle vie privée. Parmi les entreprises lauréates la première société spécialisée en systèmes d'information et logiciels RH interrogée a témoigné des faits suivants. D'après l'entretien initié avec le DRH lorsque le travail en présentiel a repris les employés ont été très heureux de retisser les liens, de se retrouver ensemble et de revitaliser leur engagement. Bien plus il a noté de très grandes avancées dans une atmosphère de convivialité et bien être très appréciables. Également il a assuré que les nouvelles relations au travail entre managers et managés n'étaient plus des relations d'ordre hiérarchique ni des relations de command and control mais des relations de collaboration, confiance, respect, bienveillance, humilité et empathie et réussissaient à conforter leur motivation et leur engagement. L'entretien initié avec ce dernier nous a donc poussés à conclure que le nouveau management mis en place lui a permis de découvrir de nouvelles facettes de personnalités de ses collaborateurs, de recréer des liens authentiques avec ses pairs et ses managés et leur a insufflé un épanouissement professionnel et un éveil de conscience d'une responsabilité de chacun vis-à-vis de chacun pour instaurer une nouvelle culture participative de coresponsabilité pour tous les projets planifiés. Effectivement il est à noter que ces nouvelles relations ne peuvent être que des relations de coopération et en aucun cas des relations de compétition et augurent d'une nouvelle ère d'engagement collectif pour relever les défis. En fait c'est ainsi que le travail peut avancer et que les objectifs de performance ciblés peuvent être atteints. Bien plus cette expérience nous fait reconnaître que la qualité des relations au travail revisité entre les pairs, managers et managers, managers et managés ainsi qu'entre collaborateurs a un impact très puissant sur l'épanouissement individuel, l'implication, la satisfaction et le bien-être au travail. Autant revenir sur une analyse de ces nouvelles relations au travail et les nouveaux fondamentaux du management. Des vérités sont à vérifier et à énoncer. S'il est vrai qu'une crise comporte des menaces et des opportunités elle sert à reconstruire un édifice qui se brise et à le restaurer. De même si durant cette crise sanitaire le télétravail s'est imposé et a été une solution fiable pour continuer à fonctionner et à avancer, le management s'y est adapté et a été ajusté. Aujourd'hui le retour au mode hybride de travail et le management au présentiel change de nature et la prise de conscience de ce changement a été induite par les contraintes et difficultés de la crise. Travailler autrement et vivre autrement obligent à s'approprier une nouvelle culture et à entretenir un nouveau type de sentiment d'appartenance à l'entreprise et de réussite collective. De plus à réfléchir il faut reconnaître que la vucaisation de ce monde a exigé de nouveaux comportements, entraîné de nouvelles habitudes, créé de nouvelles relations. Le réengagement et la remobilisation des personnes par l'incitation et l'exemplarité d'un nouveau type de leader-

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

ship au sein d'une équipe ne peuvent que passer par de nouvelles relations interpersonnelles et un nouveau mode de vivre ensemble, faire ensemble et réussir ensemble. Également dans le cadre des entretiens lancés auprès des responsables RH dans une autre entreprise lauréate spécialisée dans l'industrie électromécanique nous avons remarqué que les constats se ressemblaient et que les DRH ciblés partageaient les mêmes convictions. Afin de se remettre dans le new normal et de mener un management de bienveillance pour relancer l'activité il fallait faire preuve d'humilité et instaurer la confiance, le respect et l'écoute active et revisiter les modes de communication et de collaboration pour remotiver les collaborateurs et susciter leur adhésion et engagement, les impliquer et leur insuffler une culture de Co responsabilité. En fait il s'agissait de faire usage de son intelligence émotionnelle pour agir sur ce renouveau de relations au travail et ce nouvel art de vivre ensemble pour favoriser les prises d'initiatives, la créativité et la résolution des problèmes. Les élans de solidarité et d'empathie déjà manifestés pendant la crise entre managers et managers, entre managers et managés, entre collaborateurs s'étaient bien installés et n'avaient fait qu'améliorer leur collaboration et coopération pour bien réussir l'avancement des projets. Bien plus les rituels organisés tels que les teams buildings et les séquences d'échanges et de réflexion collective pour conforter une culture d'entreprise déjà flétrie ont renforcé leur sens de l'engagement et leur ont permis de retrouver cette confiance et quiétude perdues. Le troisième cas d'entreprise interrogée a encore confirmé le constat déjà énoncé de la durabilité des nouvelles relations au travail. Le DRH de l'entreprise du secteur pharmaceutique interpellé a témoigné de son management de proximité revisité et réinventé en coachant de prés ses collaborateurs, en renforçant le lien social et en organisant tous les jours au démarrage de brèves réunions d'intérêt pour les soucis quotidiens de santé de ses collaborateurs et leurs familles baptisés cercles de qualité de vie et de bien-être. De nouvelles manières de mener les recrutements et d'effectuer des entretiens d'évaluation, de faire de la formation et d'organiser les team buildings ainsi que l'organisation logistique des bureaux ont été mises en œuvre et ont même retenu l'attention des partenaires sociaux qui ont contribué à instaurer un bon dialogue social et favoriser la paix sociale. En fait cette nouvelle façon de faire qui leur a valu une reconnaissance des autorités gouvernementales et conféré une bonne récompense nous a confortés dans notre analyse et étude de cas à savoir que de nouvelles relations au travail empreintes d'écoute active, attention, bienveillance, solidarité, empathie bref des valeurs accompagnant un nouveau type de management par le care ne peuvent que donner du sens aux activités, contribuer à l'humanisation de la structure et à la quête de performance.

Nouvelles relations au travail : un énième mode à vocable différent

Hervé AZOULAY, Directeur de société

La technologie a considérablement évolué au cours des dernières décennies, l'environnement de travail d'antan n'existe plus et a vite été transformé, accompagnant les progrès technologiques. Autant de bouleversements dans notre façon de travailler, de nous déplacer, de communiquer, et même de nos comportements au travail. La position d'une entreprise vis-à-vis des nouvelles relations au travail devient révélatrice de son modèle culturel : organisation pyramidale ou en réseaux, ce qui requiert de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement. Mais ce qui qui est intéressant dans la question « expression de pratiques durables et/ou énième mode » c'est le nouveau vocable des relations au travail et des concepts que l'on utilise comme par exemple le management bienveillant qui n'a rien de nouveau. Il semble que l'un des enjeux des relations au travail soit de s'intéresser à la question du langage avec l'idée que les transformations produisent le remplacement de certains termes. On serait donc face à un phénomène de remplacement du lexique des relations au travail dans un contexte de réformes dû à la technologie numérique. Mêmes si la technologie évolue à pas de géant, la culture et les mentalités humaines ne se transforment pas à la même échelle. Les DRH auront sans doute encore un rôle prépondérant à jouer, notamment en favorisant l'intégration de collaborateurs pour qui désormais prime la capacité à s'insérer rapidement au sein de communautés de travail, à partager et à collaborer au sein d'un collectif qui les précède et qui leur succède. Ils devront aussi veiller à fixer des règles du jeu, des règles de vie, qui garantiront que ces nouveaux modes de travail restent acceptables pour tous, managers, managés ou collaborateurs.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Pratiques durables et les tendances au travail : comment elles influencent les relations

Nehme AZOURI, Deputy President for Corporate and Employment Affairs, USEK, Journieh, Liban

Les nouvelles relations au travail peuvent souvent être l'expression de pratiques durables, tout comme la dernière tendance ou la dernière mode. Les entreprises qui donnent la priorité aux pratiques durables, comme la réduction de leur empreinte carbone ou la mise en œuvre de politiques respectueuses de l'environnement, peuvent attirer des employés qui partagent des valeurs similaires. Cela peut conduire à un fort sentiment de cohésion et d'objectif partagé sur le lieu de travail. D'autre part, certaines tendances ou modes sur le lieu de travail, comme la dernière technique de gestion ou la dernière technologie, peuvent également conduire à la formation de nouvelles relations. Ces relations peuvent être fondées sur un intérêt ou un enthousiasme partagé pour la nouvelle tendance, plutôt que sur un sentiment plus profond de valeurs communes. Il est important de noter que si les pratiques durables et les tendances du lieu de travail peuvent toutes deux conduire à de nouvelles relations, les pratiques durables ont tendance à favoriser des liens plus durables et plus significatifs. Dans tous les cas, les nouvelles relations au travail peuvent apporter de l'énergie et de l'enthousiasme au lieu de travail, ainsi que des opportunités d'apprentissage et de croissance.

Qu'est-ce que la valeur du travail ?

Pierre BARET, Professeur Excelia, CERIIM-CEREGE

Les tensions entre managers et managés reflètent deux conceptions divergentes de la notion ambigüe de « valeur travail ». *A priori*, cette dernière renvoie aux idées de courage, d'effort, d'engagement... Bref, à ceux qui se lèvent tôt et qui ne comptent pas leurs heures. En creux, il s'agit de stigmatiser les flemmards et autres profiteurs du système. Cette vision simpliste, à la dimension politique évidente, occulte le fond du problème. Rajouter l'article « du » permet de repenser le débat : qu'est-ce que la valeur du travail ? Le modèle d'économie de marché dominant assimile la valeur du travail à la valeur ajoutée générée, mesurée exclusivement en termes financiers. La productivité devient donc la variable clé. L'enjeu est de l'améliorer, constamment, d'année en année. Et finalement, de nombreux travaux en sciences de gestion visent à proposer des solutions innovantes (souvent de type organisationnel) pour l'accroître. Mais l'accroissement incessant de la productivité ignore son corolaire : la perte de sens du travail. Et si pour les managers, ce qui importe c'est une valeur du travail qui s'exprime en termes financiers, donc de productivité ; pour les managés, ce qui importe c'est une valeur du travail qui s'exprime en termes de sens, donc d'utilité sociale et d'épanouissement. Le phénomène n'est pas nouveau. Si Henry Ford payait bien ses employés, ce n'est pas, contrairement à la légende, pour qu'ils aient les moyens de s'acheter les Ford T produites, selon une logique keynésienne. C'est parce que l'instauration du travail à la chaîne, à des fins de productivité, vidait tellement le travail de son sens, qu'il lui devenait difficile de trouver des ouvriers. Aujourd'hui, les personnels soignants déclarent « porter des charges lourdes ». Ce n'était pas le cas il y a quelques décennies. Pourtant, les attendus du métier étaient les mêmes. Mais le new public management, en optimisant les gains de productivité, a transformé les « patients » en « charges lourdes », à tous les sens du terme. Même dans les métiers à l'évidente utilité sociale, la perte de sens éclate. Réconcilier managers et managés, autour de la valeur du travail implique de comprendre que les gains de productivité se font au détriment du sens du travail. La plupart des individus recherchent un minimum d'épanouissement professionnel. Il se nourrit notamment du sentiment d'utilité sociale, du besoin d'avoir le temps de faire correctement son travail. L'accélération des rendements, l'optimisation des gestes, afin de produire toujours plus, ne fait le bonheur que de ceux qui réduisent le travail des autres à sa valeur financière. Bref, la valeur du travail est son sens, son utilité sociale, non sa simple traduction monétaire.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Relations interpersonnelles et humaines : constantes dans le changement, malgré la Covid-19 et génération Z

Cordula BARZANTNY, Enseignante-chercheuse à Toulouse Business School

Sans surprise, la recherche du bien-être et l'importance des relations interpersonnelles au travail sont revenues au-devant de la scène une fois passée la pandémie de Covid-19. Les confinements et le travail à distance ont contribué – d'abord par contrainte puis par choix (équilibre travail-vie personnelle et familiale, raisons logistiques) – à la transformation du lieu de travail ainsi qu'aux opportunités de relations personnelles de visu. Le changement était déjà là avant la pandémie avec une génération « Z » imposant sa volatilité, sa recherche d'authenticité et de sens. Néanmoins, l'essence même des rapports humains n'a pas changé depuis des millénaires malgré l'évolution des modes de vie, l'automatisation et l'intégration du numérique et des technologies nouvelles au sein des organisations. L'éducation est encore plus nécessaire qu'avant afin de faire la part des choses dans un monde d'algorithmes et le besoin d'échanges sociaux n'a pas cessé d'être essentiel pour la survie de l'espèces humaine. Ainsi, les nouvelles relations au travail traduisent une recherche de rapports humains plus vrais en dépit de l'évolution vers plus de distance et d'autonomie. Les réseaux sociaux témoignent qu'au-delà de la distance virtuelle, le besoin de mieux connaître l'autre reste vivace.

Un monde du travail post-pandémie chamboulé ? "Do my company trust me and do I trust my company?"

Viviane de BEAUFORT, Professeure ESSEC Business School

De l'étude réalisée « Global Workforce of the Future » et de mon étude le pas de côté des femmes dirigeantes je tire les constats suivants : – Un tiraillement entre conserver ou quitter son job. En moyenne 61 % souhaitent conserver leur job et 27 % le quitter ; 38 % sont insatisfaits quant à leur charge de travail (30 %), au risque sur leur santé mentale (35 %), leur salaire (45 %) et leur progression de carrière. Les Français font partie des moins satisfaits et si la récession ou sa peur limite un peu les départs, s'y substitue la contagion du *quiet quitting*. – Une revendication d'organisation souple pour un meilleur équilibre vie pro / vie privée. Au quotidien (59 % veulent du flexible et 54 % passer à 4 jours même s'ils redoutent une baisse de revenus ou que la charge de 5 jours soit à réaliser sur 4 jours – mais également par périodes de vie : sabbatique, formation, reconnaissance des aidants. – La demande de confiance dans son entreprise et que l'entreprise fasse confiance : exemplarité des dirigeants, leadership axé sur l'empathie (74 %) et autonomie, contrats sur des objectifs (69 %). Bref les collaborateurs font un « Pas de côté » et pour une fois les femmes sont les premières lanceuses d'alerte rejoignant les plus jeunes.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Les relations au travail à l'ère du numérique

Anis BEN ALI, Maître-assistant, ISG Gabes, Tunisie

Nous assistons à un changement majeur et contenu dans le développement des technologies : un basculement vers la numérisation dans les relations au travail. Avec la numérisation, l'organisation entre dans une tout autre logique. Une nouvelle ère dans l'organisation du travail est en train de s'ouvrir, avec l'émergence de nouvelles pratiques sociales, organisationnelles et managériales. Celles-ci constituent de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) qui deviennent collaboratives en réseau. Au cœur de cette organisation, ce sont les relations au travail qui sont en mutation contenue. En effet, nous assistons aujourd'hui à des relations au travail dynamiques. Les managers, et les DRH dans les entreprises ont ainsi de nouveaux défis : en premier lieu, revoir en profondeur les pratiques managériales en adoptant une logique de coconstruction du projet de changement par les parties prenantes en créant un réseau social. En deuxième lieu, développer l'autonomie des collaborateurs, individuellement, dans les équipes et les groupes de travail, pour atteindre un objectif très demandé, à savoir, augmenter le niveau d'initiative et de créativité dans le processus du travail pour réussir les relations dynamiques et innovantes au travail. En troisième lieu, faciliter le travail en réseau et l'utilisation d'outils collaboratifs. Ceci implique la nécessité de s'améliorer au niveau de deux axes : individuel et collectif, c'est-à-dire, au niveau des compétences, des outils utilisés, des pratiques en GRH, et des pratiques managériales, afin de réussir les relations au travail, en métamorphose contenue, à l'ère du numérique.

Gérer les défis des relations au travail : une approche proactive pour une pratique durable

Laïla BENRAISS-NOAILLES, Professeure, IAE, IRGO Université de Bordeaux

Les relations au travail peuvent être influencées par plusieurs facteurs tels que la technologie, la mondialisation et les changements sociaux et sociétaux. Cela peut inclure des formes de travail flexibles, la collaboration en ligne, la diversité et l'inclusion, ainsi que la mise en œuvre de politiques de bien-être au travail... Pour inscrire ces nouvelles relations dans la durée, quelques défis sont à relever : Prendre en compte la transformation numérique et le rôle croissant de la technologie dans la vie de l'entreprise ; Encourager les employés à maintenir une certaine connectivité sociale en encourageant les interactions en personne lorsque cela est possible ; Rendre le travail spatio-temporellement flexible : trouver un équilibre entre les avantages pour les employés et les exigences opérationnelles pour maintenir une productivité efficace tout en préservant la santé et le bien-être des employés ; Concilier les objectifs économiques et sociétaux, en accordant une importance accrue à la responsabilité sociétale ; Sensibiliser à la diversité et à l'importance de l'inclusion, y compris générationnelle ; Soutenir les employés dans leur quête constante d'apprentissage et de développement pour les aider à atteindre leurs objectifs personnels et professionnels. En mettant en place des stratégies efficaces pour faire face à ces défis de la relation au travail, les employeurs peuvent améliorer les dynamiques de travail, créer un environnement de travail sain et collaboratif et établir des relations saines, durables et productives, qui favoriseront le développement et le succès de l'entreprise.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Co-déterminer le projet RSE de l'entreprise

Moez BEN YEDDER, Enseignant-chercheur en Management/RH, ISC Paris

Les relations de travail correspondant à la gestion des relations collectives entre employeur et employés sont une partie souvent oubliée des cursus de formation en gestion des ressources humaines. Difficilement classifiable du fait de l'interdisciplinarité qu'elle demande dans la pratique (droit social, management, négociation...), la gestion des relations de travail s'accommode mal de la logique de spécialisation du monde académique. De plus, avec les tendances de fond du monde professionnel marquées par l'essor de la mobilité de carrière et de la performance individuelle les praticiens ont eu tendance à porter moins d'intérêt à la dimension collective de la GRH qui est au centre des relations de travail. Toutefois, avec les défis inhérents au « monde d'après », à la « grande démission » et plus généralement aux grandes mutations sociétales post-Covid qui rendent le recrutement et la rétention du personnel plus difficiles, les relations de travail regagnent l'intérêt des chercheurs et des praticiens. En effet, la qualité de vie au travail, la quête de sens et l'attractivité de l'emploi sont autant de clés pour surmonter ces défis qui passent par des relations de travail saines. En épluchant la littérature sur les relations de travail, il apparaît qu'un principe qui permet d'améliorer ces dernières est la co-détermination qui signifie que le projet d'entreprise autrement dit la vision stratégique de cette dernière passe par la consultation des salariés. Or, s'il y a une dimension de plus en plus stratégique et dont la réussite nécessite l'implication des ressources humaines à la fois dans sa conception et dans sa mise en œuvre c'est celle de la RSE. Co-déterminer la RSE signifie engager la consultation avec les employées autour de la stratégie RSE de l'entreprise. Cela passe évidemment par la réflexion sur les actions de l'entreprise en faveur de ses propres RH car, rappelons-le, l'axe RH est une partie intégrante et nécessaire d'une stratégie de RSE. La consultation des RH sur cet axe permet que les politiques et les actions de RSE orientées RH répondent aux attentes du personnel et rendent le projet RSE dans sa globalité légitime à leurs yeux.

Au-delà d'impliquer le personnel de l'entreprise sur le volet RSE qui le concerne directement, l'usage des relations de travail pourrait viser la globalité du projet RSE de l'entreprise. Dans ce sens, l'évolution de la RSE montre que les projets les plus qualitatifs en la matière sont ceux qui sont le plus en lien avec les métiers de l'entreprise (par opposition aux projets génériques) et il va, sans dires, que les équipes de l'entreprise sont ceux qui connaissent le mieux le métier de l'entreprise. Cela se traduit par leur consultation sur le projet RSE de l'entreprise que ce soit dans une approche formelle des relations de travail basée sur le binôme représentation-négociation ou dans une approche moins formelle et plus directe basée sur la mise en place d'équipe projet ou de comité de réflexion sur les axes du projet RSE. Une telle construction du projet RSE au-delà d'être elle-même plus responsable car donnant la parole au personnel et aussi plus efficace car au final co-déterminer le projet RSE de l'entreprise veut dire donner une plus grande chance d'aboutir et de réussir.

La permanence du changement : un enjeu compétitif durable ?

Mustapha BETTACHE, Professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université LAVAL, Québec

L'expérimentation par les organisations de nouvelles formes de travail n'est pas chose nouvelle, bien souvent suscitée par le progrès, et ce, quelle que soit la nature de ce dernier : technologique, aujourd'hui numérique... D'une certaine manière, ces nouvelles formes de travail, diverses et variées (intrapreneuriat, projets, coworking, travail en freelance, etc.), tentent d'introduire progressivement plus d'autonomie à des professionnel(le)s dans l'exécution de leur travail, et ce, en quasi-remplacement (non systématique cependant) d'une relation de subordination préexistante entre employeurs et employé(e)s au profit d'une relation de prestation contractuelle de service entre les deux protagonistes. Notons qu'à l'ère du numérique qui caractérise les temps présents, la notion même de lieu de travail semble se désagréger au profit d'un nomadisme bel et bien revendiqué par des spécialistes de ce secteur désirant désormais offrir leurs prestations professionnelles sans pour autant être astreint(e)s à des lieux de travail fixes, et ce, par le seul fait de disposer d'ordinateurs et de connections internet. Par ailleurs, l'avènement récent de la pandémie de

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Covid-19 a eu pour effet de favoriser une accélération du processus de télétravail, en tant que forme de travail considérée en elle-même comme à la fois une source d'économie pour les organisations alors que les employé(e)s y trouvent, de leur côté, certains avantages : ajustement à leurs rythmes personnels, gain de temps en transport, meilleure conciliation travail-vie privée, etc. Notons que pour ce dernier cas de figure, nombre de sondages effectués tendent à mettre en exergue un écart de vision entre employé(e)s d'un côté et employeurs de l'autre, les premiers apparaissant plus en faveur de la flexibilité offerte par le télétravail et les seconds affichant quelque résistance à l'égard d'une généralisation du télétravail susceptible de perturber tant la culture organisationnelle que les efforts de cohésion interne ainsi que de productivité collective, voire d'entacher le sentiment d'appartenance bâti au prix de longs efforts constants, résistance qu'illustre parfaitement une volonté affichée par des employeurs de conserver jalousement leurs habituels espaces de travail à laquelle viendrait s'ajouter un souci constant de surveillance des employé(e)s qui semble avoir la peau dure pour ne pas céder la place à plus de confiance et d'autonomie accordées aux employé(e)s. Sous un autre angle, il semble que les nouvelles relations managériales traduisent le passage d'un management hérité de l'ère industrielle, principalement orienté vers une efficacité économique et de résultats et qualifié de vertical, vers un management plus social et plus collaboratif, qualifié d'horizontal et favorisant la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs-trices. Dès lors, la question à se poser à travers cet important changement de paradigme a trait plutôt à son caractère transitionnel et aux difficultés de sa mise en œuvre qu'à sa durée, et ce, considérant le caractère indéterminé des formes de travail de demain et le caractère immuable du changement.

Impact du lieu de travail dans la relation au travail – Travailler où et comment ?

Mireille BLAESS, Vice-Présidente Human Capital, Voisin Consulting

La relation au travail est désormais modifiée notamment par un élément essentiel : le lieu de travail. Celui-ci n'est désormais plus forcément un traditionnel site physique défini contractuellement mais là où le travail est le mieux réalisé. Il faut donc tenir compte à la fois des souhaits des salariés et intégrer les éléments du collectif comme la culture, le travail en équipe, pour garantir l'efficacité entre présentiel au bureau, hybride, virtuel, à distance… Il s'agit de faire prendre conscience de ce qui est mieux fait et où plutôt que d'imposer ou contraindre. Inutile de venir au bureau si c'est pour ne pas échanger, collaborer mais en s'enfermant dans une salle de réunion en Visio par exemple. C'est le contenu du travail à réaliser qui guide la décision du lieu de son exécution. Des questions pointent : La culture d'entreprise a-t-elle encore du sens à être travaillée ou faut-il privilégier le bien être individuel ? Quel sera l'impact de la réalité virtuelle pour remplacer certains postes en transformant les métiers également ? Le métavers change la façon dont les organisations pensent l'espace de travail numérique, favorise la collaboration à travers une expérience de travail immersive de n'importe où dans le monde. Le métavers donne la possibilité de travailler à distance jour et nuit depuis n'importe quel endroit, de se concentrer sur son travail. Gartner prédit que 25 % des personnes passeront au moins une heure par jour dans le métavers d'ici 2026. Un constat s'opère aujourd'hui sur l'imagination débordante des salariés qui choisissent des lieux de vie hors et même loin de leur pays prévu contractuellement par leur contrat, privilégiant des lieux de vie moins chers avec un salaire correspondant à un pays à coût de la vie plus élevé. Par exemple être payé au Royaume Uni et tenter de vivre plusieurs mois par an en Inde. Il y a là un vrai sujet, au-delà des éléments techniques liés à la fiscalité entre pays, aux assurances tant maladie que décès… car ces salariés pensent leur vie autrement, ciblant des lieux qui répondent à leur bien-être et n'identifient pas les obligations et le cadre légal. À date, les entreprises sont peu structurées pour gérer cela. Or la conception du travail à distance comme un droit inaliénable pousse certains à changer de job. Dans une époque de pénurie de talent comment ajusterons nous le droit avec les envies ?

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

De nouvelles relations au travail : expression des besoins des parties prenantes

Cynthia BLANCHETTE, Chercheuse associée à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

Au cours des dernières années, nous assistons à la naissance et/ou la progression de nouvelles relations au travail. Elles se traduisent par de nouvelles pratiques comme le télétravail, les démissions silencieuses, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Nous sommes en droit de nous demander si ces nouvelles relations seront des pratiques durables et/ou une énième mode ? Selon nous, il faut revenir à la genèse de ces nouvelles relations au travail. Les pratiques des organisations évoluent en fonction des besoins des parties prenantes. L'expression des besoins évolue au même rythme que le contexte et l'environnement de l'organisation. Concrètement, les crises sociales, les crises économiques, les crises écologiques, les pandémies mondiales ou encore les évolutions technologiques et numériques sont autant de changements qui influencent les besoins des entreprises, salariés, actionnaires, syndicats, fournisseurs, clients, citoyens. Ainsi, les politiques des ressources humaines et les pratiques managériales s'adapteront par ces changements. Les RH et les managers s'acclimateront à ces situations soit en innovant ou bien en résistant. Dans tous les cas, la nouvelle relation de travail doit tenter de faire sens individuellement et collectivement pour être durable. Par conséquent, nous pouvons considérer qu'une nouvelle relation au travail durable correspond toujours aux besoins des parties prenantes et elle s'ancrera ainsi au sein des organisations. Dans le cas contraire, la pratique sera éphémère et il se dessinera de nouvelles relations au travail afin d'être en phase avec l'expression des nouveaux besoins des parties prenantes. Pour conclure, nous constatons qu'il y a de nombreuses sources de changements qui peuvent engendrer de nouvelles relations au travail. Ces dernières seront qualifiées de durables ou d'énième mode selon les besoins des parties prenantes. Nous pouvons nous attendre à des innovations ou des résistances au sein des organisations dans le futur, car nous pouvons affirmer avec certitude qu'il n'y a rien de plus constant que le changement !

Les relations professionnelles : de pratiques courantes aux adaptations permanente et contingente

Nicanor BLEY, Directeur des Ressources Humaines, MEDLOG Transport & Logistics, Abidjan, Côte d'Ivoire

Les relations professionnelles sont tout à la fois un ensemble de pratiques et de règles qui régissent les relations de travail. Elles sont conjointement animées par la densité des interactions des acteurs (salariés managers, salariés managés, représentants de salariés, employeurs et organisations) et les circonstances de leur déroulement (accords de libres échanges, délocalisation, actualité internationale, décisions locales...), toutes déjà survenues, perceptibles ou prévisibles. Ces relations impactent l'ensemble de l'organisation d'autant plus que le salariat se recompose au gré des formes et méthodes de travail nouvelles, des innovations technologiques nécessitant de nouvelles exigences de sécurité, d'engagement et de reconnaissance. Les systèmes de travail et de coopération traditionnels s'en trouvent bouleversés : le modèle d'entreprise verticale disparaît progressivement au profit d'organisations plus horizontales aux pratiques collaboratives adaptées entre acteurs de différents écosystèmes d'affaires. Désormais, les relations professionnelles appellent plus de confiance aux collaborateurs, être vigilant quant à leur bien-être (conciliation vie professionnelle/vie privée). La réussite commune est à présent une aspiration collective des parties prenantes (organisation, managers, managés) en vue de satisfaire aux attentes sociétales.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Les nouvelles relations au travail : une pratique managériale paradoxale et salvatrice

Ben BOUBAKARY, Enseignant-chercheur, Université de Yaoundé II, Cameroun

Les évolutions sociétales entraînent plus que jamais à des nouvelles formes de relations au travail dans les entreprises. C'est un nouveau système qui se dessine dans les relations de travail. En effet, l'intégration des nouvelles générations dans les entreprises, associée aux différentes crises, ont fondamentalement changé l'approche des relations humaines au travail. De nos jours, les politiques RH et les pratiques managériales font face à une nouvelle donne, sur laquelle on a des nouvelles règles du jeu et, peut-être, le besoin de construire un nouveau pacte social basé sur l'adaptabilité, la sécurité, la stabilité, mais aussi la durabilité et le bien-être. Ainsi, face aux multiples changements importants subis par les entreprises dans leur environnement, notamment le développement des outils numériques, la rapidité de la circulation des informations et l'intensification de la concurrence par des acteurs spécialisés dans certaines activités, elles doivent adapter les formes juridiques pour redéfinir la relation de travail et gagner en flexibilité à travers le télétravail, le contrat de travail à durée déterminée, l'intérim, etc. L'innovation managériale est donc au cœur du modèle économique des entreprises et les formes d'entrepreneuriat deviennent essentielles. Toutefois, cela demande aux managers de gérer beaucoup de paradoxes, particulièrement entre la promotion du collectivisme et de l'individualisme. En effet, pour assurer la justesse de la GRH et la sécurité de l'entreprise, les managers doivent prendre en compte les salariés qui ont de plus en plus de droits et qui sont de plus en plus exigeants. Mais, l'entreprise de son côté doit toujours assurer sa performance et doit faire preuve d'imagination pour mobiliser ses collaborateurs et les fidéliser. Face à ce dilemme, favoriser le contexte relationnel reste un enjeu managérial majeur pour les entreprises et cette situation est beaucoup plus salvatrice aujourd'hui, car, les entreprises combinent à la fois l'équité collective et la gestion personnalisée pour assurer leur performance durable.

Vers un renouveau des relations managériales post-Covid

Jean-Pierre BOUCHEZ, Créateur de PlaNet S@voir, Directeur de recherche (HDR) à l'Université de Paris-Saclay (Laboratoire Larequoi)

L'épreuve de la Covid-19, assimilable à un immense laboratoire managérial en vraie grandeur.

Le « management à la française » a souvent été caractérisé dans de nombreuses études comme étant plutôt de type défensif et conservateur. Pour autant, l'épreuve du confinement associé au télétravail est apparue, comme « crash test », une épreuve en vraie grandeur révélatrice du niveau réel de la maturité managériale d'une organisation. Si certaines entreprises qui ont choisi une approche défensive sous forme de retour à l'ordre et de reprise en main, craignant l'autonomisation prise durant cette période de confinement par certains de leurs collaborateurs, d'autres, éclairées et matures avaient déjà intériorisé culturellement le management par la confiance et la responsabilisation. Dans ce cas, distance rime logiquement avec confiance, surtout si elle est associée à une compétence reconnue, une motivation affirmée et donc à un travail autonome « pour soi », tout en coopérant avec ses collègues. Mais on peut également y adjoindre les firmes qui ont su intelligemment saisir les opportunités associées à cette situation pour reconsidérer leur façon de travailler et donner notamment aux personnels de terrain l'autonomie nécessaire pour imaginer des réponses appropriées.

Des études encourageantes et prometteuses sur ces relations managériales.

Ces tendances générales sont d'ailleurs confirmées par des enquêtes illustratives prometteuses et encourageantes récentes dans les relations managers-managés L'enquête de terra Nova réalisée en 2020 lors du premier confinement souligne que le travail à distance a un très fort impact sur la confiance, puisque 76 % des managers estiment que cette expérience a renforcé la confiance qu'ils placent dans leurs collaborateurs. Symétriquement, ils sont 72 % à estimer qu'elle a aussi renforcé la confiance que leur portent leurs collaborateurs. Par ailleurs, 65 % des managers considèrent que le travail à distance a eu un impact positif sur la capacité d'initiative de leurs collaborateurs et même 50 % sur l'ambiance et la coopération au sein de leur équipe (contre 41 % d'un avis contraire). De même les différentes enquêtes réalisées par Malakoff

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Humanis (2020, 2021, 2022), vont respectivement dans ce sens. La première souligne qu'une grande majorité des salariés aspire à une évolution des modes de travail au sein de leur entreprise. Cela se traduit par davantage de travail collaboratif et participatif (79 %), de souplesse et de flexibilité dans la gestion du temps de travail (83 %) et principalement par un management fondé sur la confiance (85 %). Selon la deuxième enquête, pour 83 % des salariés, le télétravail permet une plus grande autonomie et 74 % pour les dirigeants. 51 % des managers perçoivent pour leur part symétriquement une plus grande autonomie de leurs équipes qui télétravaillent. Enfin, dans la dernière enquête, il apparaît que 67 % des salariés souhaitent un management davantage axé sur la confiance, l'encouragement, la prise d'initiatives, la coopération, le droit à l'essai, le droit à l'erreur, etc., et moins sur le contrôle et la mise en compétition. Complémentairement, une étude réalisée par l'Observatoire du management en 2021 fait ressortir que 70 % des collaborateurs estiment que leur manager « leur fait plus confiance et leur laisse plus d'autonomie ». De manière plus fine, 68 % des collaborateurs pensent ainsi que leur manager est un « bon manager », soit une hausse de cinq points par rapport à l'étude 2019. Enfin, selon un sondage réalisé par l'IFOP en 2021 pour l'ESCE Busines School, mené auprès d'un échantillon de 814 salariés d'entreprises privées, fait apparaître que 73 % des salariés se sentent plus libre dans la manière d'organiser leur travail et que simultanément, 45 % des manageurs souhaitent qu'ils prennent plus d'autonomie. Ce constat à propos de la qualité des relations entre managers et managés, largement confirmé au regard des différentes enquêtes citées, est assurément encourageant. On peut alors être tenté de penser, selon une formule parfois entendue, que « les échanges et les collaborations entre personnes sont plus importants que les processus et les outils ». Comme si les entreprises tendaient à abandonner les outils de mesure du travail fondés sur la défiance pour privilégier les outils de coopération. Cette assertion bienvenue doit à tout le moins être vérifiée... Si ce bilan peut paraître en effet encourageant, au regard des effets induits par la pandémie, encore faudra-t-il qu'ils s'inscrivent dans la durée et surtout qu'il puisse avoir un effet d'entrainement auprès des organisations faisant preuve de résistance. Les comportements des nouvelles générations constitueront probablement un levier décisif.

Pratiques sociales et humaines au fond de toute activité efficace en groupe

Natalia V. BOUROVA, Professeure, Université d'État d'Economie de Saint-Pétersbourg, Russie

Les relations au travail forment le fond pour une interaction efficace entre les hommes et femmes qui produisent ensemble une valeur ajoutée en une chaîne de création de valeur. Mieux les maillons de la chaîne sont conjugués en leur fonctionnement, plus haut soit le résultat de la production finale des biens et services à l'aval de l'entreprise. Le processus de travail réalise une volonté commune des participants de groupe ce qui rend leur activité constructive. L'ajustement réciproque des tâches et exercices des individus assure la durabilité et la flexibilité de la survie de toute action collective dans un monde changeant. Les relations que les personnes construisent au travail représentent l'élément durable au travers de tous les changements au sein de l'entreprise, lors de la modernisation des lignes technologiques, de la transformation numérique ou de la restructuration des processus. Les changements globaux du fonctionnement des entreprises et re-conception des chaînes mondiales de valeur exigent un fondement solide, les participants des pratiques professionnelles forment leurs relations qui assurent la survie et le développement de la collectivité au travail.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

De nouvelles relations de travail ou une nouvelle mode managériale à l'ère du « *big quit* » et du « *quiet quitting* » ?

Gregor BOUVILLE, Professeur des Universités, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3

À lire la presse nationale et les revues professionnelles, les nouvelles relations de travail seraient marquées par deux nouveaux phénomènes sociaux concomitants : le « *big quit* » et le « *quiet quitting* ». À chaque période de baisse du taux de chômage, nous redécouvrons la force d'influence du contexte socio-économique dans la détermination du rapport de force entre employeurs et salariés qui lui-même détermine les réactions individuelles au mécontentement vis-à-vis du travail. En s'appuyant sur la typologie d'Hirschman, les salariés mécontents de leur emploi ou de leur travail ont le choix entre la protestation (« *Voice* ») ou la défection (« *Exit* »). Cet engouement médiatique autour de ces apparents nouveaux phénomènes sociaux, que seraient le « *big quit* » et le « *quiet quitting* », ont pour principal mérite de nous faire redécouvrir des résultats importants de la recherche en sciences sociales. En effet, le « *quiet quitting* » relève d'un comportement de retrait au travail, bien connu de la sociologie et de la psychologie au travail, et qui a donné lieu à de nombreuses études sur le freinage ouvrier, la grève perlée..., ou le désengagement du travail (Bouville *et al*., 2022). Ainsi, il en va de la recherche peu connue de Max Weber (2012, 1924, p. 86) Sur le travail industriel (tirée d'une vaste enquête sur l'industrialisation et le travail industriel au début du XXe siècle) qui relate précisément les mécanismes du freinage ouvrier : « *Pour l'exprimer d'une manière très générale, c'est (le freinage) souvent la forme sous laquelle un personnel ouvrier, conscient et obstiné mais silencieux, marchande et dispute avec l'entrepreneur le prix de son rendement. L'objectif peut être* [...] *d'exprimer un mécontentement général plus ou moins conscient selon son origine* ». L'intérêt du freinage, à la différence de la grève, est que « *l'adversaire est incapable de démontrer pour chaque individu qu'il a effectivement "freiné" et avec quelle intensité* » (Weber, 2012, 1924, p. 88). Quant à la stratégie de défection, elle est aussi fortement étudiée en économie et en psychologie du travail sous la forme de la corrélation positive entre l'insatisfaction au travail et le taux de turn-over, corrélation d'autant plus forte que le contexte économique est marqué par un faible taux de chômage (Carsten *et al*., 1987). Finalement, la médiatisation de ces deux néologismes souligne la nécessité, pour les gestionnaires, de s'intéresser, plus qu'à l'emploi, au travail, à son sens (Coutrot & Perez, 2022), à son organisation et à ses conditions (Barreau, 2005 ; Bouville, 2018).

Un nouveau mode de management ou la répétition d'une mode de management ?

Jacques BROUILLET, Avocat au Barreau de Paris, Cabinet ACD

Qui a dit « il faut que tout change, pour que rien ne change ? » En tout cas cela semble se vérifier dans les contorsions infligées aux DRH pour tenter de s'adapter aux évolutions de leur environnement, et au premier plan desquelles s'expriment les aspirations des salariés de plus en plus partagés entre des positions contradictoires d'adhésion à l'entreprise ou de rejet de cette forme de » subordination ». Le tout étant désormais amplifié par des tensions générationnelles ! Et si tout cela ne résultait pas, plus simplement, de la perte du sens même de la fonction de DRH ? En effet, celui-ci devrait être perçu (et employé) à l'harmonisation des relations sociales...qui est d'ailleurs la finalité première du DROIT ! Or il apparaît de plus en plus souvent que son rôle est assimilé à celui de « la voix de son maître ». Il est en tout cas regrettable de constater que bien peu de salariés sont prêts à lui faire confiance, car, même si on peut se féliciter de son accession de plus en plus fréquente au COMITE DE DIRECTION, force est de reconnaître qu'il ne semble pas souvent en position de résister aux objectifs du DAF ! L'essentiel pour moi, serait que le DRH s'attache davantage à rétablir ce climat de confiance, qui semble glisser progressivement (et paradoxalement) au profit des syndicats qui ne sont pourtant pas tous adeptes de l'harmonie nécessaire ! C'est en cela que depuis de nombreuses années, je préconise une revalorisation, pour ne pas dire une réinvention, du CONTRAT DE TRAVAIL qui devrait devenir le premier » outil « d'échanges équilibrés... loin de cet usage déplorable des contrats types et impersonnels, niant la personnalité même du salarié dans un catalogue de clauses contraignantes, et de fait unilatérales, sans possibilité réelle d'en discuter les termes dès l'entretien d'embauche. Il est, de surcroit,

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

déplorable de constater que le premier réflexe d'un salarié à qui on propose un contrat ou un avenant...est de se poser la question « où est le piège ? ». C'est ce j'appelle « LE CONTRAT DE CONFIANCE » avec, il est vrai un succès limité tant auprès de mes confrères qu'une petite poignée de clients ! Et pourtant, les cartes sont entre les mains des DRH pour la mise en œuvre de cette politique managériale plus transparente.

La gestion du travail, une logique de flux

Isabelle CADET, Maître de conférences, Co-directrice de la Chaire Risques, IAE Paris Sorbonne

Dans sa leçon de clôture prononcée le 22 mai 2019 au Collège de France, le Professeur Alain Supiot dénonçait la « fiction du travail-marchandise ». L'impact de la révolution numérique (structurelle) et de la pandémie de Covid-19 (conjoncturelle) sur l'organisation des relations de travail nous emmène un peu plus loin, dans l'analyse des conséquences managériales de la mondialisation économique, sur les terres de la logistique. La gestion des entreprises est désormais pensée en réseau qui appelle une régulation souple et horizontale dans le management de la supply-chain. L'impensé du travail repose ainsi sur une logique de flux des « ressources humaines » et non plus de stocks, logique non moins critiquable au regard des droits de l'homme, dont le concept de « capital humain » était issu. Les gestionnaires sont effectivement devenus des « optimisateurs de flux de toutes sortes ». Du *Lean-management* au développement du *Flex office*, il s'agit toujours *in fine* de s'assurer que le flux de travail de chaque équipe reste fluide, sans perte de temps, de valeur, de qualité, d'espace... dans le but d'améliorer les processus, bien davantage que la production même du travail. Les flux ne s'arrêtant pas aux portes de l'entreprise, les pratiques managériales débordent avec internet et le télétravail sur la vie familiale et la vie privée. Ces pratiques sont durables avec tous les risques associés de nouvelles fractures de la société dans ce monde numérique, où le contenu du travail n'est plus assurément ni corporel, ni parfois réellement humain avec le développement de l'intelligence artificielle. Le manager postmoderne est devenu, avant tout, un « manager relai », mais le bon leader demeure celui capable de donner du sens dans ces changements rapides et irréversibles.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Pour de nouvelles relations au travail : attendons la prochaine catastrophe ?

Vincent CALVEZ et Vanessa DUTHU-CALVEZ, Groupe ESSCA école de Management

Ce sera bientôt les 10 ans d'un triste anniversaire, en effet le 24 avril 2013 au Bengladesh, l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza, causait la mort d'au moins 1 127 personnes. Ces ouvrières, car il s'agissait principalement de femmes, travaillaient dans des ateliers de confection dont les donneurs d'ordres étaient les grandes marques bien connues. Des négligences liées à la sécurité des bâtiments étaient en cause. Plus d'un siècle auparavant, le 25 mars 1911 un incendie ravageait les locaux de la fabrique de chemisiers Triangle Shirtwaist à New York en raison de l'insuffisance de la législation sur la sécurité. Lors de l'incendie, les portes de la fabrique étaient verrouillées et 146 personnes décédèrent, essentiellement des femmes. Le procès déclarera les deux propriétaires de l'usine non coupables. Cette catastrophe sera ensuite à l'origine de nombreuses lois sur la santé et la sécurité au travail. Que retirer de ces rappels historiques ? Que la loi se nourrit et se transforme à la lumière de faits souvent douloureux et que les nouvelles relations au travail en sont, en partie, le reflet. Bien sûr les entreprises peuvent à l'occasion générer des pratiques émancipatoires. On peut citer notamment la vogue des patrons utopistes au XIXe siècle (Calvez & Duthu-Calvez, 2012) où l'on a pu voir des pratiques novatrices comme la participation aux profits émaner d'un patron comme Jean-Edme Leclaire. En ces occasions, des nouvelles pratiques et de nouvelles relations au travail peuvent émerger isolément de simples volontés entrepreneuriales et inspirer ensuite la communauté des managers. Les entreprises multinationales peuvent également adopter des « codes de conduites » par lesquels elles s'engagent à respecter ou faire respecter par leurs fournisseurs certains droits fondamentaux de l'Homme au travail (comme l'interdiction du travail forcé ou du travail des enfants). Les deux principaux écueils de ces codes volontaires ou « *soft law* » sont d'une part l'absence de sanctions en cas de non-respect desdits codes et d'autre part la profusion des codes et engagements d'entreprises, chaque entreprise choisissant les normes auxquelles elle souhaite ou pas adhérer, ce qu'Alain Supiot dénomme « self-service normatif ». L'existence de tels codes n'a pas protégé les ouvrières du Rana Plaza ; le fonds d'indemnisation des victimes, le Rana Plaza Donors Trust Fund géré par l'OIT, chargé de récupérer les donations volontaires d'entreprises ou de particuliers n'avait pendant longtemps pu récupérer que la moitié de la somme nécessaire à leur indemnisation. La loi française sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre (2017) a été novatrice en ce domaine, comme la récente proposition de directive européenne sur le devoir de vigilance en mettant en place des obligations de protection des droits humains des salariés et des obligations d'indemnisation des victimes. Ainsi, de nouvelles relations au travail entre managers, donneurs d'ordre, fournisseurs, sous-traitants, syndicats, ONG et salariés émergent constamment et traversent entreprises, continents et flux logistiques mondiaux. Comment s'assurer qu'elles s'ancrent dans une notion plus éthique de travail décent ? Parfois, les crises et les catastrophes permettent un apprentissage douloureux. Pourrait-on cheminer sans toute cette souffrance et ces hoquets de l'histoire ? Misons, pour asseoir plus durablement ces pratiques sur le pouvoir des minorités actives dont parle Serge Moscovici, avec la convergence d'une communauté d'entrepreneurs innovants socialement, de passeurs de savoirs et de personnalités politiques visionnaires et engagées.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Passer de l'ère du charlatanisme à celle de la rigueur : l'enjeu existentiel du management en France

Laurent CAPPELLETTI, Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers, LIRSA-ISEOR-SAPIENS

Un solide consensus existe en France sur le délabrement du rapport au travail des français et que traduit bien la floraison des concepts tels que « la grande démission », « la perte de sens » ou « le *quiet quitting* ». Si la mission existentielle du management c'est de motiver durablement les gens au travail, alors il a globalement failli en France. Et cela pour deux raisons qui ont à voir avec le charlatanisme. D'une part nombre de managers, dirigeants d'entreprises ou cadres des secteurs privé et public, pratiquent un management infecté par le virus TFW (Taylor, Fayol et Weber) souvent même sans le savoir. Alors que ce mode de management anachronique pour lequel l'être humain au travail serait un plot relève de la supercherie. Pour les autres, il n'y aurait pas d'approche scientifique un peu rigoureuse du management, donc pas de connaissances valides sur lesquelles s'appuyer. C'est le royaume du bricolage qui évolue au grès des dernières modes : fraises Tagada sur les bureaux, *chief happiness officer*, *Team Bulding* ou l'on fait tout sauf dialoguer sur les conditions de travail, etc. Or les recherches montrent que les solutions existent pour rendre le travail de tous durablement attractif. Elles demandent un mode de management de proximité qui agit avec rigueur sur les six leviers de la satisfaction au travail, grâce à des négociations régulières entre le manager et les managés : les conditions de travail et la pénibilité, l'organisation du travail, la formation professionnelle, le sens au travail et le dialogue professionnel, l'évolution professionnelle et les rémunérations. Alors à quand la rupture avec le charlatanisme pour la rigueur en management ?

Le nouveau sens du travail

Farid CHAOUKI, Professeur à l'Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Marrakech, Maroc

Depuis plus de vingt ans je me suis intéressé au monde de l'entreprise à travers un double prisme, celui de l'enseignant universitaire en management et celui du praticien consultant auprès de plusieurs entreprises publiques et privées, cette double casquette m'a permis de soulever l'écart important entre le mangement en tant que praxis et le management dans son aspect purement théorique. La formation des futurs managers réclame aujourd'hui une remise en question des principes qui la fonde. L'aspirant au poste de manager ne peut plus occulter les exigences éthiques et humaines que réclame l'exercice de ses fonctions. Les besoins et attentes des collaborateurs ont évolué et tendent vers une valorisation des relations professionnelles qui leur donnent du sens et qui éveillent ce qui fait d'eux des êtres humains ; de ce fait un manager aujourd'hui devrait être conscient de l'émergence de ce nouveau paradigme et veiller à comprendre et soutenir les besoins de ses employés. Il doit incarner le modèle de l'engagement, de l'implication et de la transparence et favoriser les relations basées sur la confiance, la reconnaissance, la solidarité et le respect. En définitive, les universités devraient réadapter leurs modèles de formation et être le terreau fertile favorisant la naissance d'une nouvelle génération de managers qui ne sacrifient pas leurs humanités sous l'hôtel de la productivité.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Vers le subtil équilibre « engagement, démotivation » des collaborateurs

Malika CHAOUKI, Professeure, Directrice déléguée, ESSEC Afrique. Rabat, Maroc

L'entreprise connaît des mutations profondes liées aux changements économiques, politiques, sociaux et environnementaux. L'ère post-Covid a aussi eu des impacts importants sur les conditions de travail des collaborateurs et particulièrement en termes d'engagement. De nouveaux modes organisationnels se co-construisent centrés sur la performance, le travail à distance, la dématérialisation des espaces avec le concept de « *flex office* ». C'est dans ce contexte que les rites dans l'entreprise revêtent toute leur importance. Ils contribuent à renforcer l'identité collective de l'organisation. Les petits déjeuners virtuels, convention des collaborateurs à distance ponctuées d'animation d'ateliers distanciels, de moments ludiques interactifs ont partiellement remplacés les traditionnels rites qui fédèrent en partie le ciment social de l'entreprise. C'est justement ce lien social qu'il faut maintenir et renouveler. Ce besoin de sentiment d'appartenance renforce le niveau d'engagement des collaborateurs. Il est vital comme l'ancrage spatial qui sécurise et renforce l'identité culturelle de l'entreprise. La dématérialisation des conditions de travail poussée à l'extrême comme le télétravail quotidien, le nouveau concept de « *flex-office* » sont-ils à l'émergence d'une démotivation des collaborateurs soucieux de renouer avec le lien social pour plus d'engagement ?

Changeons tout, ne changeons rien !

Thomas CHARDIN, Dirigeant fondateur, Parlons RH

Le monde du travail change, c'est vrai. Mais il a toujours changé, évolué, muté... Ces perpétuelles transformations des organisations, des modes d'exercice, influencent nécessairement les relations au travail. Le choc pandémique qui a frappé le monde – du travail – a fait naître un paradoxe. À mesure que la distance s'imposait dans les schémas organisationnels des entreprises, naissait l'impérieux besoin d'entretenir des relations (nouvelles) entre les individus. Les mêmes qui se plaignaient jadis des open-spaces bruyants et chahutés, revendiquaient à corps et à cris le désir de l'autre, le goût de l'équipe. Comme un cautère sur une jambe de bois, les solutions dites « collaboratives », les visioconférences, les messageries instantanées, étaient censées tisser et retisser ces liens qui unissent les équipes entre elles, avec leurs managers et l'entreprise dans son ensemble... Hélas, s'il est un monde où tout change sans jamais changer, c'est bien celui des relations au travail... Quelques mois de confinement ont suffi à démontrer que rien ne valait les échanges physiques et, déjà, les burn-outs et autres désordres psychologiques en tous genres, plaidaient pour lever le pied sur ces relations virtuelles. Alors, pratiques durables ou énième effet de mode ? La seule certitude qui semble se dégager, c'est que le monde continuera de changer, et avec lui le monde du travail. Quant aux relations entre les Hommes, telles Janus, elles auront, je le redoute, toujours deux visages. L'amour de l'un et la haine de l'autre. Un Éros et Thanatos inextricable et propre aux relations humaines dans leur ensemble. Pessimiste ? Pas du tout ! Car la réinvention continue des relations au travail suppose un travail permanent sur les relations. Et c'est là un formidable terrain de jeux, un laboratoire à ciel ouvert pour les RH !

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Travailler mieux pour vivre mieux

Pierre CHAUDAT, MCF HDR, IAE Clermont Auvergne – School of Management, Université Clermont-Auvergne

En termes de management, il n'y a pas de recette unique et encore moins de certitudes. À la question ; « Quelles seront les nouvelles relations de travail entre managers, managés et collaborateurs ? », nous ne pouvons répondre que par des grandes tendances. Du côté des collaborateurs, il y a fort à parier que la priorité ne saurait plus être de travailler plus pour gagner plus mais de travailler mieux pour vivre mieux. Au regard du nouveau rapport de force au détriment de l'employeur, la liberté d'organiser son temps d'une façon générale est fondamentale. Dans cette veine, la semaine des quatre jours fait l'objet de fortes revendications et la place du télétravail s'avère incontournable au point de dévaloriser certains métiers non télétravaillables. Un sondage fait en janvier 2023 auprès d'une centaine d'étudiants en sciences de gestion à l'IAE de Clermont-Ferrand est sans appel. Entre un mode d'organisation du travail en présentiel garantissant une durée maximale de travail de 35 heures ne serait-ce que par un système de pointage, et un mode d'organisation du travail en distanciel mais ne garantissant pas de durée du travail, la seconde option reste très largement plébiscitée. Du côté du manager, l'idée d'un suivi au jour le jour des salariés est abandonnée. Le manager ne souhaite plus être un superviseur mais un guide qui se soucie du sens et de la QVCT au travail, encourage les initiatives, les expériences et privilégie la proximité virtuelle et la confiance.

Échange, pouvoir, partage : les leviers du management bien tempéré

Giovanni COSTA, Professeur, Université de Padova, Italie

Les relations qui se développent au sein d'une organisation peuvent être divisées en trois types : les relations d'échange, les relations de pouvoir et les relations de partage. Les relations d'échange se développent sur le plan économique et déterminent la récompense que chaque acteur reçoit pour sa contribution à la chaîne de valeur. Mais la relation économique est affectée par des relations de pouvoir : pouvoir de négociation, contrôle des ressources matérielles, cognitives, informationnelles, etc. Les relations de pouvoir influencent la répartition de la valeur générée. Les relations de partage se développent au niveau de la culture, des valeurs symboliques, de l'affectivité. Toute action, individuelle ou collective, au sein d'une organisation active les trois types de relations qui viennent d'être évoqués. Le poids de chaque type dépend de facteurs contingents. Un management bien tempéré devrait construire un mélange adapté à diverses situations. Les nouvelles relations managériales semblent enfin vouloir donner plus de poids aux relations de partage à travers le leadership participatif, l'implication dans les décisions, la création de sens communs, la qualité du travail, l'inclusion. Mais seule la capacité du management à maîtriser les valeurs économiques en jeu et une répartition équitable du pouvoir correspondante peuvent garantir que les déclarations de l'humanisme managérial sur le partage ne restent pas un simple exercice de rhétorique. Un rôle important peut être joué par les chercheurs en management s'ils analysent l'impact des nouvelles relations sur les interactions entre échange, pouvoir et partage.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Relations au travail : les anciens rites remplacés par de nouveaux rythmes

Richard DELAYE-HABERMACHER, Directeur de la recherche et de l'innovation (Groupe IGS) et Doyen de l'International Management School Geneva

Travail hybride, *full remote*, *Blended Learning* dans la sphère éducative, il est indéniable que la pandémie aura profondément impacté les relations au travail. Mais ce qui est intéressant, c'est qu'elle a également été un véritable catalyseur qui a impulsé, dans la sphère professionnelle, des mutations désormais irréversibles. Après tout, cela ne semble être qu'une accélération d'un mouvement qui a vu le jour ces dernières années grâce à (ou à cause de) l'utilisation massive à la limite de l'addiction, des outils technologiques et dont les membres, les *digital nomads*, sont de plus en plus nombreux sur le marché du travail. Néanmoins, si l'intégration du télétravail semble maintenant acquise dans les nouveaux contrats de travail, elle requière de part et d'autre des comportements comme une confiance renforcée chez le manager et le développement de l'autonomie pour le collaborateur et la mise en place d'espaces de type coworking destinés à maintenir un minimum de liens. Sans ces ingrédients incontournables, la relation telle que décrite précédemment est difficilement envisageable. Quoi qu'il en soit, le travail nomade n'est plus uniquement une méthode de travail, il est devenu un mode de vie qui favorise le « Travailler où je veux, quand je veux » un adage cher aux nouvelles générations. En fait, il ne s'agit aucunement d'une nouvelle mode, mais bien d'une mutation profonde des relations au travail qui sera bel et bien durable quand on observe les postures adoptées par nos étudiants de Bachelor d'aujourd'hui, les collaborateurs de demain.

Sortir du chaos et négocier les règles d'organisation du travail hybride

Marc DELUZET, Délégué général de l'Observatoire social international (Osi)

Les relations qu'entretiennent les salariés avec leurs collègues et leurs managers restent le principal facteur de bien-être au travail et d'engagement professionnel. On comprend donc aisément pourquoi la qualité des relations interpersonnelles est en tête des préoccupations des DRH qui sont familiers de ce lien de causalité. Les cabinets conseil qui mettent en œuvre les enquêtes de satisfaction annuelles sont là pour le leur rappeler. Or, les chiffres publiés en 2022 par Gallup indiquent qu'en France, seuls 6 % des salariés français sont réellement engagés au travail. Il s'agit d'un point bas, très mauvais au regard des comparaisons internationales, qui signe les dégâts provoqués la crise sanitaire et le fort développement du télétravail. Ce dernier réduit les interactions entre collègues et désintègre les collectifs de travail. L'engouement des salariés pour le travail à distance peut aussi cacher une fuite des relations avec leurs managers de moins en moins satisfaisantes. Il est temps que l'entreprise rétablisse un minimum de règles pour renforcer les liens interpersonnels, redonner un rôle aux managers qui dépasse celui d'une courroie de transmission et faire de l'organisation du travail, sur site et à distance, un terrain prioritaire de dialogue social. Sinon, les nouvelles relations de travail ne resteront qu'une mode par nature éphémère.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'avènement des pratiques durables pour nos organisations

Edwin François DIAGOU, SGA APRHCI, DRH ITA-Ingénierie, Abidjan, Côte d'Ivoir

La fin des deux dernières décennies a vu naître trois évènements majeurs qui ont façonné les relations de travail connues depuis plusieurs années ; l'arrivée des générations Y et Z sur le marché du travail, le virage très important pris par le numérique dans la société d'aujourd'hui et surtout de demain et enfin l'avènement de la pandémie ont marqué profondément les sociétés en général, et en particulier les relations humaines. Aujourd'hui avec le conflit ukrainien, s'ajoutent d'autres défis à relever. Face à ces nouveaux défis, les managers font face à plusieurs problématiques auxquelles il faudra trouver indubitablement des solutions. Les dirigeants sont appelés à mettre en œuvre de nouvelles formes de relations de travail qui permettront efficacement de mieux aborder la problématique des nouvelles générations en sachant les intégrer dans les organisations tout en prenant en compte leurs différentes aspirations de la vision qu'elles ont du monde d'aujourd'hui et de demain. Ils doivent, également, tenir compte des avancées majeures de la technologie du numérique (la digitalisation des organisations, l'avènement de l'intelligence artificielle et ses progrès irréversibles...). La pandémie, de par sa gestion, a changé le paysage organisationnel traditionnel du travail avec le télétravail... Ceci a nécessité une réflexion profonde des nouveaux modes de collaboration et leur mise en œuvre. Et enfin, la crise ukrainienne, avec son lot des sanctions, a vu des entreprises se réorienter vers de nouveaux espaces économiques dans un laps de temps très court. Fort de ces constats, les nouvelles relations de travail ne pourraient pas être seulement un effet de mode de plus comme souvent par le passé, mais une véritable prise en compte de ces évènements marquants par les dirigeants, en suscitant l'avènement des pratiques qui permettront aux organisations de se réinventer pour l'avenir.

Le management transverse pour de meilleures performances

Soumaya DLIMI, Professeur HDR, FSJES-Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-, Laboratoire LAREMO, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Le management transversal prône une nouvelle forme de relation au travail. Avoir une culture d'entreprise basée sur la collaboration, le respect, l'esprit d'initiative, l'entraide, améliore le climat du travail et génère un bien-être pour une préservation certaine de la santé mentale du collaborateur. Si le challenge au quotidien est d'arriver à maintenir les performances des équipes, pourquoi ne pas apprendre à connaître et à mieux écouter ses collègues et subordonnés ? La devise de ce manager intelligent serait alors « communication, leadership et influence ». Ainsi l'attitude cordiale et positive du manager transverse mobilisera les collaborateurs autour d'un objectif commun. Dans la relation tripartite entre collaborateurs, manager hiérarchique et manager transverse, plusieurs apports du management transversal sont à noter tels que : 1. Le passage facile des informations « collaboration et coopération ». 2. Amélioration des négociations, « implication et développement des compétences interpersonnelles ». 3. Résilience et performance au continu – Il valorise le travail et organise les objectifs-. Des qualités managériales et humaines faciliteront le déploiement des efforts stratégiques avec un relationnel plus fluide pour de meilleures performances. Ces qualités sont axés sur la capacité à être facilitateur, porte-parole, et diffuseur d'information. Or, la principale limite peut être la demande permanente d'implication, qui risque de mobiliser de façon permanente le manager, avec la naissance d'enjeux de pouvoir si l'organisation par services est sous le signe de la divergence.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

La tête à l'envers…

Bruno DUFOUR, Past-directeur général de l'EM Lyon, co-fondateur d'EQUIS

La pensée managériale a pris son essor aux États-Unis après les prouesses logistiques américaines de la II Guerre mondiale, à partir d'un modèle militaire classique taylorien amélioré « top-down ». Dans les années 50, de nouvelles pratiques sociales sont apparues (Kevin, Bion) avec notamment les T-Groups, groupes de créativité. La fonction animation du groupe n'était plus hiérarchique, mais pilotage sous double transaction (la tâche, les affects). Autorité hiérarchique et pouvoir se dissociaient. Il y a une trentaine d'année les pédagogues anglo-saxons nous ont fait découvrir le mode « *learning* » pour le substituer au mode « *teaching* » en salle de classe, autre renversement, pouvoir et savoir n'étaient plus liés. Coaching et tutoring devenaient de mise. Sur le plan organisationnel est apparu le mode projet, management matriciel qui croise et décroise les lignes hiérarchiques. (Groupe dit de Montréal). M. Thévenet (RFG 168-169 Nov 2006) a décrit le mode de management des professionnels et des experts. La légitimité vient désormais de l'expertise. L'environnement a changé, les populations de managés sont de plus en plus qualifiées, et expertes, et le management ne s'effectue plus au centre ou à la tête, mais à la périphérie, auprès du « client » externe ou interne, car les situations sont de plus en plus complexes, le savoir est diffus, et tout le monde peut y avoir accès. La relation managériale est co-construite. Désormais le rôle de manager est celui d'un architecte-pilote. Il doit monter ses équipes en fonction des expertises nécessaires (qui peuvent être internes ou free-lance). Son rôle vis-à-vis des experts n'est plus de les diriger mais de leur permettre de se développer, au risque sinon de les perdre. L'attente de rôle sur le manager a changé. Il doit maîtriser le management traditionnel pour les équipes opérationnelles, le management coopératif de projet et de la complexité, le management de réseau, le management des ressources et des talents, l'intelligence organisationnelle et gouvernantielle, sans oublier l'environnement au sens large, et les usages de la technologie. Le management s'analyse sur un continuum : « push-pull », centralisé-décentralisé, avec des effets de balancier en fonction des situations et des personnes. La pression est peu efficace sur un groupe atone.
« On ne pousse pas sur une ficelle ».
Ni mode, ni modèle, le management est modalités.

Quand le management prend ses distances dans ses relations au travail : du leadership au leader-schisme ?

Jean-Marc DULOU, Directeur académique, ESG

Les réseaux sociaux regorgent de conseils managériaux et en leadership, mettant en exergue une somme hyperbolique de qualités impossibles à totaliser. Le leader disparaît ; le manager devient un monstre tentaculaire aux vertus innombrables. Concomitamment, nous vivons depuis une décennie un nouveau monde de relations au travail et avec le travail. D'abord, les entreprises connaissent plusieurs transformations digitales qui durent encore. En effet, l'informatique, le courriel ont favorisé l'accroissement et la fluidité des échanges. L'ergostressie s'invite au travail par des boites mails saturées. Nous sommes au début des années 2000 ; la culture de l'écrit s'impose alors, ou se confirme. Puis, la distance, l'hybridation et l'immédiateté de l'accès à toute information emballent l'organisation du travail. L'immédiateté se conjugue avec une circulation verbale de l'information. L'oralité s'installe. On écrit moins. Pire encore, selon les organisations et leurs cultures non maîtrisées, on lit parfois peu, pas ou mal les mails des collaborateurs pas assez synthétiques ou jugés trop longs. Le monde s'accélère davantage et l'ergostressie se répand en burnout, alors qu'éclosent les concepts de qualité de vie au travail. Démunie et sans anticipation de ces révolutions, l'entreprise se fait accompagner par des coaches de qualité inégale, ayant eux aussi quitté l'entreprise pour les mêmes raisons. Les processus et circuit de la décision sont eux-mêmes entravés par cette accélération et succession de Visios qui concourent à limiter la rationalité et augmenter le risque de décisions absurdes. Le principe de la « Visio PowerPoint » devient parfois un raccourci de réunions successives non préparées, non gérées et bien plus épuisantes que des réunions réelles, avec occasionnellement des collaborateurs sur le même site, chacun enfermé dans son propre bureau ! Par ailleurs, l'accès permanent au monde connecté mélange vie professionnelle et vie privée, et bouleverse le code du travail et sa définition du temps de travail effectif.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Nous sommes précipités dans un monde où le travail et le loisir téléportés et concomitants deviennent la norme ; le collaborateur peut travailler et vaquer à ses occupations personnelles en même temps, échanger sur un réseau, suivre distraitement une courte vidéo et simultanément assister infructueusement à une visio-conférence... Enfin, un dernier outil est en passe de lancer une nouvelle révolution : « ChatGPT » et toutes les IA pourraient aussi modifier la donne en réalisant très vite le travail à notre place. À terme, elles pourraient nous proposer de façon systématique nos PowerPoint, des mails de réponse où nous deviendrions juste au mieux des valideurs-correcteurs de messages générés par une IA qui se parlerait à elle-même. Voilà de nombreuses raisons pour lesquelles les relations au travail et avec le travail ne cessent d'évoluer sans que le management n'en ait vraiment pris conscience, si ce n'est par des injonctions souvent magiques.

La fonction managériale s'en ressent. On souffre autant de l'immédiateté que de la distance managériale conjuguée à une possible « crise de l'autorité » (de Villiers P., 2022). Le management subit une confusion sporadique entre faire faire et laisser faire, au nom de la confiance et de l'intelligence collective toujours souhaitée, parfois fantasmée, souvent décrétée. Le tutoiement devient un usage magique comme si cette proximité verbale allait faciliter la relation et le management bienveillant. L'hyperbole du feedback positif et de la bienveillance (Bouzou N. ; de Funes J., 2018) devient outrageuse : sous couvert de bienveillance, on se met à féliciter un collaborateur pour une tâche normale et maîtrisée, tandis qu'on multiplie parfois les chronométreurs pour un autre qui ne cesse de courir. Le faire savoir prime parfois sur la réalisation. Enfin, on fantasme et cite en exemple le leadership militaire de façon caricaturée. L'organisation épouse « l'individualisation et du sur-mesure, privilégiant l'efficience à court terme » (de Funès J. et Halpern G., 2022). Dans cette cacophonie managériale, les jeunes (et 20 % des cadres) témoignent aujourd'hui en majorité ne pas aspirer à des fonctions managériales. Et pour cause. À la prise de responsabilités managériales finalement peu séduisantes, ils privilégient majoritairement la perception du rapport privé/professionnel. Ils reprocheraient aussi à l'entreprise une mauvaise prise en compte des soft skills, ayant été sensibilisés en école d'enseignement supérieur aux relations interpersonnelles.

Clairement, les relations au travail ont changé de nature ; le management a pris de la distance. Le leadership vit un schisme. Que faire face ou avec ces nouvelles relations au travail et managériales ? Les solutions ne manquent pas. D'abord, l'entreprise a sa part. Trop peu de réflexions pratiques existent sur les coutumes, les cultures de l'écrit, de l'oral et les processus associés. L'entreprise peut utilement travailler la notion de culture d'entreprise, dont les piliers sont indéfectibles (histoire, vision, valeurs, rites) et poser des règles formelles dans les processus décisionnels, les organisations de réunions et visios. Les écoles de management ont leur part aussi. Certes, elles enseignent par les *soft skills* des formules parfois magiques et passe-partout de connaissance de soi. Il reste à baigner les étudiants dans ce monde vif, rapide, parfois violent et leur apprendre à gérer ce stress et cette incertitude. Il faut peut-être réapprendre à travailler, à lire, écrire, synthétiser, en s'appuyant sur les nouvelles IA plutôt que de vouloir les contrer, en s'érigeant en parangon de la vertu pour éviter de dépasser un taux de plagiat de 10 % sur les mémoires de fin d'études. Il faut repenser les modalités d'évaluations pour se rapprocher de la réalité de l'entreprise moderne, construire l'école de ses besoins et non celle de ses envies.

Il apparaît essentiel aussi d'enseigner différemment le leadership, aussi par le savoir-faire et des mises en situation mais sans oublier les fondamentaux du savoir et cesser les injonctions incantatoires. Il faut réapprendre à communiquer dans ce brouillard managérial, ce monde d'ultra-communication. Il faut revenir aux bases mêmes de l'autorité (Weber) et du pouvoir (Crozier), pour accepter de ne pas décréter le leadership mais l'apprendre, accepter d'apprendre le courage et l'exemplarité. Ces enseignements, comme celui de la gestion de l'incertitude pour appréhender et même apprendre à absorber le stress de ses collaborateurs n'est pas une gageure. Tout cela concourt à l'apprentissage du charisme (Antonakis J., 2011) mais aussi de l'éthique et déontologie du manager. Plus que jamais, les écoles de management doivent s'inscrire dans cette démarche alors que nous sommes peut-être aux prémices d'une nouvelle révolution sonnée par l'IA.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Les relations de travail sous le prisme de la construction du lien social

Michelle DUPORT, Vice-Présidente IAS, Chercheuse CORHIS (EA 7400) Université Paul Valéry – Montpellier 3

Parler de (nouvelles) relations au travail renvoie à une notion juridique et aux liens entre salariés et « employeur » pour atteindre des objectifs de performance attendus, mais c'est aussi, à l'évidence, évoquer la création du lien social au sein des organisations. Un processus de construction qui se constitue naturellement dès qu'un groupe se forme. C'est avant tout comme l'a montré G. Simmel (2010) un processus permanent d'action réciproque : de différenciation, de distinction, de séparation, de frontières... Dans les organisations, il revient – en théorie – aux managers d'organiser les relations avec pour finalité de maîtriser l'incertitude. Ils peuvent faciliter, accompagner ou réguler ce processus mais également le dénaturer. En aucun cas ils ne peuvent en maîtriser la construction quand bien même ils seraient hiérarchiquement dépositaires de l'autorité. En effet, chacun des protagonistes est acteur de la relation et son positionnement peut changer selon le contexte, les interactions, les attentes, les rôles... La crise Covid a montré l'importance de maintenir, y compris à distance, le lien social dans les équipes. De nombreux travaux sur le management d'équipes à distance ont dévoilés l'émergence de leaders informels, faiseurs de lien social, sans lesquels l'équipe n'arrive pas à fonctionner. Inventer de nouveaux modèles de management des relations au travail semble vain, n'être ni la panacée ni la solution à des relations dégradées. *A contrario*, comprendre la construction des processus, des rapports de pouvoir et de négociation et, pour se faire, se plonger sur les travaux des sociologues semble plus pertinent.

Vers la sincérité humaniste ?

Jean-Marie FESSLER, Directeur d'hôpital et d'établissements de soins, enseignant ESSEC, Arts & Métiers et Stanford University

Hors des éléments de langage agités par des néophiles obsédés de nouveautés formelles et qui s'attachent à imposer leurs aptitudes à se servir des autres, dans les rondes effrénées des egos et des luttes des places, il y a heureusement des sincérités vraies. Nous vivons combien le travail évolue. Par exemple, nomadisme, portage salarial, télétravail, contrat de mission induisent de nouvelles relations aux autres et au travail. Dans ces situations complexes, comment réduire les dissonances, distorsions, lacunes, déficits, dégénérescences et blocages qui détruisent le lien humain et social ? De tout temps sans doute, les travailleurs ont perçu les dominations, atteintes à leur dignité, discriminations et injustices. De même, le maniement des incertitudes et anxiétés et le manque de respect et de reconnaissance ont toujours fabriqué du ressentiment, fût-il masqué. Ainsi, la gouvernance abstraite par les textes et les nombres, à distance, voire à l'encontre des métiers, de leur fierté et de leur épaisseur, a donné les résultats que l'on sait chez les professionnels du monde santé-social et les enseignants. Celles et ceux qui sont au service des autres ne sont guère dupes des mensonges idéologiques. Alors, de nouvelles relations dans le travail, certes oui. À condition que les mots soient passés au crible d'une sincérité humaniste. Sincérité, car un manager n'est pas payé pour être laxiste et occulter les véritables contraintes. Humaniste, car un manager détruit tout à déclasser ses collaborateurs.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Management et évolutions sociétales

Fabrice FORT, consultant en management de la performance globale

La crise sanitaire récente a conduit à une évolution des paradigmes managériaux et à la nécessité de réviser des concepts tenus pour acquis. En effet, les organisations ont dû recourir à la créativité collective, au bon sens de tous, à l'innovation, en expérimentant de nouvelles formes de management. Or, le niveau d'incertitude ira grandissant et la planification traditionnelle sera inopérante. Comme de nombreux chercheurs et auteurs, nous remettons en cause un certain nombre de comportements et actes managériaux qui semblent à proscrire dans le monde actuel, comme le fait de : – Valoriser uniquement la performance, en lieu et place de l'effort et la qualité de l'engagement individuel ; – Attendre des collaborateurs une adhésion inconditionnelle aux objectifs et valeurs de l'organisation sans en expliquer le sens profond ; – Exiger une performance et un engagement permanents, une productivité de tous les instants ; – Micro-manager par la pression et le focus sur le quotidien ; – Contrôler *a priori* et ne pas faire de feedback permanent sur l'action de son équipe ; – Privilégier le respect des process en toute circonstance ; – Continuer à considérer le travail soit comme un risque psychosocial soit à travers une approche « bonheur au travail ». Dans ce cadre, il est essentiel d'aborder quatre thématiques : – Écouter et partager les expériences : au niveau individuel (introspection, moteurs d'engagement), collectif (bienveillance, reconnaissance des « invisibles »), organisationnel (croyances sur le télétravail challengées) ; – Détecter les signaux faibles de mal-être : le ressenti pendant le confinement (émotions), les aspirations (résistances, incompréhensions), les réalités diverses (activité versus chômage partiel, télétravail versus exposition en première ligne) ; – Recréer du collectif autour de la raison d'être (l'entreprise reste un lieu de performance collective), reconnaître les nouvelles manières de travailler (nouveaux rituels) et procéder aux réajustements nécessaires (équipes, objectifs, projets, rôles et missions de chacun) ; – Mettre en œuvre une gestion sociale exemplaire : alignement des conditions des salariés en télétravail versus les travailleurs sur site, prise en compte des compétences acquises pendant le confinement, innovation dans la gestion et la sauvegarde des emplois. Le monde change de plus en plus vite et ces évolutions ne peuvent que s'accélérer : l'intelligence artificielle, largement mise en œuvre dans les secteurs concurrentiels, pénètre les activités d'intérêt général, comme la justice et la médecine. D'autres suivront...

La mode se démode, le style jamais (Coco Chanel) mais quel style ?

Anne-Marie FRAY, Vice-Présidente IAS

Coco Chanel ajoutait : Si une femme est mal habillée, on remarque sa robe mais si elle est impeccablement vêtue, c'est elle que l'on remarque. Les organisations devraient s'en inspirer : mal outillées pour leurs relations de travail, elles sombrent, après une période de critique, dans l'indifférence des salariés en place et des recrutés. Mais au fait des nouvelles demandes, son image perdure à travers les adaptations qu'elle pourra faire, gardant ainsi sa cotation chez les salariés et les futurs recrutés. Nouvelles générations, virage numérique, pandémie, relation donnant-donnant dans le collectif et dans l'individuel : le style de l'organisation est bien sous le signe de l'adaptation. Et cette dernière est basée sur des pratiques plus ou moins durables : ce n'est plus le temps qui arbitre mais l'efficacité. – Adaptation aux demandes de résultats car tenant compte du poids psychologique, de la charge mentale, de l'effacement des frontières travail/privé. – Adaptation au nouvel état d'esprit : demande de responsabilité, de finalité, de sens et de valeur pour l'emploi proposé et pour l'entreprise. Le style se cache dans la capacité à identifier les enjeux : expliquer, engager, assurer la rétention nécessaire, garder l'engagement et la santé mentale. En ce sens, le questionnement de la mode ne trouve plus sa place. Mais les pratiques qui seront le style, et donc la signature de l'organisation, doivent être durables le temps de leur efficacité.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'occasion fait le larron

Jean-Michel GARRIGUES, Directeur associé, en charge des RH et du Développement, BLB Associés

Pour une fois, la montagne n'a pas accouché d'une souris. D'ordinaire, les nouvelles théories en matière professionnelle (nature du travail, organisation du travail, techniques de management) s'empilent régulièrement en strates savantes mais de moins en moins utiles, au point même d'être abandonnées avant même d'être mises en œuvre. Car, comme les vieux outils de réflexion et de contrôle (plans stratégiques, reportings consolidés, plans de succession) s'estompent du fait de l'accélération du mouvement perpétuel, ces outils structurels sont d'une lourdeur incompatible avec la souplesse des organisations modernes. Ainsi, les systèmes de gestion monolithiques type Peoplesoft ou SAP de la génération 2000 ont-ils laissé la place, chez les mêmes opérateurs notamment, à des systèmes ouverts de type SAAS, bien plus souples et maniables. Aujourd'hui, le tournant majeur des confinements successifs a bouleversé le quotidien de travail du jour au lendemain. Et le duo besoin de main d'œuvre (emplois quantitatifs) / guerre des talents (emplois qualitatifs) rééquilibre chaque jour davantage le rapport de force au sein des entreprises. En si peu de temps, le travail à distance s'est imposé (pour ceux qui peuvent en bénéficier), l'hybridation des tâches et des plannings est devenue quotidienne, les critères du management se sont modifiés pour s'adapter au télétravail et aux groupes de projet en virtuel, et il semble acquis que la tendance est inéluctable. Qui plus est, au-delà des différences économiques, géographiques, démographiques, le mouvement est global, et pas seulement européen ou occidental. C'est d'ailleurs le pari que font les entreprises qui profitent de l'occasion pour diminuer notablement leur emprise immobilière, au prétexte vertueux d'une moindre empreinte climatique. Certes, pour l'instant, les activités de production sont moins impactées par ces évolutions. Mais le développement des techniques de fabrication à distance (l'impression 3D notamment) et les recherches en intelligence artificielle dans ces domaines de production (usines 4D) et de distribution (véhicules autonomes) fera évoluer la donne dans des temps de moyen terme, sans nul doute. Alors, pour autant, cette marche en avant est-elle nécessairement bienfaisante ? Nous sommes à peine entrés dans cette phase de mutations accélérées que, déjà, s'élèvent des voix prônant un meilleur équilibre de relations au travail. Pas un retour aux anciennes organisations, car chacun aujourd'hui sait que ce serait un combat d'arrière-garde, perdu d'avance. Mais un appel à la vigilance, au maintien contre vents et marées d'un lien physique et humain au sein des organisations, au-delà des contraintes de ces nouveaux modes de travail. De partout, le syndrome de la machine à café renaît, retrouve des couleurs, regagne de l'intérêt. Combiner flexoffice et lien social n'est pas évident, mais les entreprises qui parviendront à trouver de vraies réponses, pas des artefacts ni des avatars, mériteront un avantage concurrentiel certain : des équipes plus fluides, plus efficaces, plus motivées. Des recrutement plus faciles, des collaborateurs plus fidèles, un collectif plus cohérent, qui aurait pensé voici encore peu à ce brutal rééquilibrage entre l'humain et les ressources (économiques, financières) ? Le meilleur ne resterait-il pas à venir ?

Est-on l'acteur de notre relation au travail ?

Anita GERMOND, Présidente, Adjust RH

Dans un monde en perpétuel changements et dont le mouvement s'est accéléré ces dernières années, est-il possible de considérer voire d'envisager que les relations au travail puissent être durables dans leur forme ? Leur modèle n'a eu de cesse d'évoluer et de s'adapter en fonction de notre relation au monde et aux autres. Aujourd'hui on nous annonce une fin possible de notre environnement sous sa forme actuelle à une échéance courte, très courte car selon notre âge nous verrons et vivrons les effets prédits si les comportements de l'Homme ne changent pas. D'évidence une partie de la population se sent directement concernée par ces effets ; comment ne pas les considérer ? et ne pas les intégrer dans notre quotidien ? La question du sens de nos actions se pose inévitablement et impacte de fait notre relation au travail. Si les crises conduisent ou contraignent dans certains cas aux changements, il semble qu'il en faille plusieurs pour que l'Homme les intègre dans son format de pensée. La durabilité de cette nouvelle relation au travail pour qu'elle puisse être effective et efficace ne peut que s'inscrire sur la durée mais pour autant aujourd'hui elle naît d'une réflexion et d'une intention individuelle. Les organisations ont pleinement leur rôle à jouer et les gouvernements l'ont bien compris en imposant de rendre des comptes quant à leurs pratiques RSE. Ne serait-ce pas là un moyen de rendre durable certaines pratiques ?

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Les 4 saisons des nouvelles relations à l'emploi dans le secteur public et l'ESS (Economie Sociale et Solidaire)

Anne GOUJON BELGHIT, MCF HDR, IAE Bordeaux / IRGO

La question de la relation à l'emploi s'envisage, telles les 4 saisons, comme une succession de périodes répétitives, tantôt pleines de promesses de bonnes conditions de vie pour glisser lentement mais sûrement vers des temps de froid et de pénurie. Les secteurs publics et l'ESS semblent particulièrement intéressants pour évoquer ces phénomènes puisqu'il s'agit des premiers employeurs sur le territoire. Les organisations à but non lucratif se veulent exemplaires en termes de politiques salariales. À la naissance des grandes entreprises modernes telles que décrites dans le film « les temps modernes » et merveilleusement interprété par Charlie Chaplin, les nouvelles relations à l'emploi semblaient offrir des possibilités de vie meilleure pour les individus jusqu'à ce que le rythme de la machine les remplace et les broie. La bureaucratie définie par Weber constitue un remède des temps modernes pour éviter la corruption, le sentiment d'injustice sociale et d'inefficacité. Pour autant, très vite, ce modèle organisationnel s'avère friable et ne peut offrir des conditions d'emploi entièrement satisfaisantes. À la même époque, les associations se structurent autour de la loi 1901. Les citoyens peuvent décider de se rassembler et de s'organiser pour répondre à un intérêt général. Ils s'emparent des problématiques sociales, sociétales ou de santé afin de pallier aux manquements de l'État. Ces nouveaux modèles de relation à l'emploi voient leurs limites en raison du manque de ressources financières allouées. Ces secteurs demeurent souvent invisibles dans une économie de marché. La période d'après-guerre signe un impératif de reconstruction et de développement du secteur public en France. L'État doit garantir son indépendance et exercer un contrôle sur les secteurs clés de son économie comme la santé, l'éducation, les transports, l'énergie ou encore la défense du territoire. Ce modèle public garantit de bonnes conditions d'emploi aux citoyens, les protégeant du chômage et leur promettant une perspective d'évolution sociale par la promotion interne. Progressivement ces pratiques sont décriées car elles sont pointées comme responsables du déficit budgétaire de l'État.

La période des années 1990 à nos jours signe la mise en œuvre du New Public Management (NPM) et promet de meilleures conditions d'emploi grâce à une allocation optimale des ressources et la désignation d'objectifs à atteindre. Les carrières sont donc plus flexibles et évolutives. Cette période est marquée par la croyance que l'Europe garantit la protection des États et que la libéralisation des secteurs publics semble adaptée. Le NPM doit permettre à l'État de mieux gérer son budget. En pratique, cela se traduit par une diminution progressive des conditions d'emploi et par des politiques drastiques de réduction de l'effectif public. Le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux, le manque de formation de médecins ou encore la tarification à l'activité (récemment amandée) conduit à un appauvrissement de l'offre du service public. L'accès à la santé ou encore à l'éducation devient compliqué par manque de professionnels qualifiés. L'État ne protège plus du chômage en remplaçant progressivement les contrats d'emploi publics par des contrats privés et déterminés. Les acteurs de l'ESS affrontent également le manque de vocation d'où la pénurie de professionnels et de bénévoles. Les conventions collectives ont gelé les salaires en bloquant les indices de rémunération. Historiquement, les organisations à but non lucratif étaient attractives par le sentiment d'utilité publique et sociale. Désormais, ces dernières connaissent un effritement de la qualité des relations à l'emploi dû à l'appauvrissement de ce secteur, tant au niveau des ressources financières qu'humaines. Pour conclure, la notion même de « nouvelles relations à l'emploi » émet une promesse de meilleures conditions de travail alors que les salariés aujourd'hui de la fonction publique et de l'ESS regrettent le manque de moyens financiers et humains disponibles pour continuer à œuvrer dans le sens de l'intérêt général et à trouver une utilité dans leurs actions professionnelles.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Moderniser les pratiques managériales pour recréer du lien social et redonner sens à la vie organisationnelle…

Olfa GRESELLE-ZAÏBET, MCF, LIRSA-HESAM, CNAM Paris

La période de Covid a joué un rôle d'accélérateur des réflexions autour de la modernisation des pratiques managériales et des relations humaines au travail. Après avoir demandé durant des années aux salariés de s'adapter aux changements organisationnels et de constater leur épuisement et désengagement, la pandémie a obligé les managers à s'adapter à leur tour aux changements vécus par leurs collaborateurs. À la sortie de la crise sanitaire, les managers se sont retrouvés confrontés à un triple enjeu : celui de répondre aux nouvelles aspirations des collaborateurs, de prendre soin des plus vulnérables tout en conciliant les intérêts de l'entreprise. Ce contexte a bouleversé la perception de l'objet « travail ». La distance a rigidifié les relations humaines au sein des organisations. Si le télétravail a permis d'être productif, il n'a pas toujours permis de renforcer durablement l'appartenance à un collectif ni de maintenir le lien social. Les temps d'échanges quotidiens sont essentiels pour fonder la culture d'une organisation. L'hybridation devient ainsi un bon compromis. Cette modalité du travail permet de recréer du lien social et redonne sens à la vie sociale dans l'entreprise. De bonnes relations au travail sont des terreaux favorables au retour au bureau. Les conditions propices doivent être mise en œuvre par le manager. La pandémie a mis à mal les relations au travail avec un repli sur soi et une focale sur la sphère personnelle. Il faut rétablir le lien social au sein des organisations car il est source d'épanouissement, de satisfaction au travail et donc de bonne qualité de vie. C'est ainsi que la relation humaine au travail retrouvera sa place au sein de l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Gouvernance participative et leadership partagé

Jean-Yves GUILLAIN, Président-fondateur de Cactus consulting, coach d'organisation, chercheur associé aux chaires ESSEC du Changement et IMEO

En matière de nouvelles relations au travail, les pratiques sont établies et sans nul doute irréversibles. À commencer par le mode d'organisation du travail hybride, forme de flexibilité spatio-temporelle du travail couvrant tout à la fois les horaires, les lieux d'activité et les outils technologiques. Cependant, même s'il est l'une des réponses aux attentes de liberté accrue des salariés, le travail hybride n'est pas toujours une partie de plaisir : ainsi, le temps passé dans les réunions Teams a augmenté de 250 % en 2 ans (« Work Trend Index », 2022), avec un risque de « saturation numérique » source de solitude et de désengagement. Le second modèle en voie de généralisation concerne les dispositifs collaboratifs reposant sur une logique de participation des équipes. Fleurissent ainsi des espaces (labs), des ateliers (world café, forum ouvert…) ou des démarches (*Appreciative Inquiry*) qui mobilisent les savoirs, les idées et la créativité des collaborateurs. Ces techniques d'intelligence collective, en associant les acteurs terrain à la co-construction des solutions, renforcent la satisfaction au travail, le sentiment d'appartenance et la performance d'ensemble. Ces deux phénomènes sont déjà des mini-révolutions. Les organisations, publiques ou privées, ont longtemps résisté face aux aspirations des personnels revendiquant tout à la fois plus de souplesse et plus de responsabilités. Mais elles ne vont pouvoir en rester là. Une nouvelle aspiration émerge, celle-ci bien plus déstabilisatrice. Il s'agit de la mise en œuvre d'une conception de la vie au travail où serait encore mieux valorisée l'expression des individus. Passer de collaborateur à « collabor'acteur » signifie intégrer de fait les process décisionnels. Nous ne parlons pas ici de démocratie représentative au sein de l'entreprise, par le biais des représentants syndicaux et des délégués du personnel. Mais d'ajustement de la gouvernance au quotidien tel que le propose, par exemple, la Sociocratie. Sans remettre en cause – contrairement à l'Holacratie – la structure formelle hiérarchique, une nouvelle gouvernance opérationnelle s'impose. Elle est fondée sur l'équivalence, principe selon lequel tous les salariés sont sujets et non pas objets d'un projet commun et qui veut que la contribution de chacun est nécessaire au bon fonctionnement des collectifs. il s'agit de donner aux individus plus de prérogatives en matière décisionnelle au travers de la création de cercles, d'une prise de décision par consentement et d'élections sociocratiques sans candidat. Bien loin d'être une mode passagère, il est fort à parier que ce mode de gouvernance authentiquement « participatif », en valorisant la contribution et la responsabilité de chacun, se renforce dans le futur pour aboutir à un « leadership partagé » dans les organisations.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Quand la révolution numérique bouleverse les formes de régulation du travail

Driss HELMI, Professeur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Oujda

L'irruption des technologies numériques transforme nos activités, nos façons d'agir. Elle a aussi un impact de plus en plus visible sur le travail, son contenu, ses polarisations, son organisation, et ce, pour le meilleur et pour le pire. Elle conduit à des formes hybrides de statut, qui échappe aux définitions traditionnelles du droit ; elle polarise les emplois ; elle est à la fois un moyen de faire gagner en autonomie les salariés et un moyen de contrôle accru de la performance. Le numérique transforme l'emploi en brouillant les frontières entre salariat et non salariat. En effet le processus « d'ubérisation » s'est accompagné de la hausse du nombre d'autoentrepreneurs, statut des prestataires de ces services. Si l'entreprise utilise le numérique pour développer l'autonomie, l'initiative des salariés et un management participatif, cela se traduit par une amélioration de la qualité des emplois, tant en matière de conditions de travail, que de formation, de variété-redéploiement des tâches, d'horizon de carrière, etc. Toutefois, si cette même technologie est utilisée principalement comme un outil de contrôle et de surveillance-évaluation des performances, alors la qualité des emplois s'en trouve affectée. Enfin, l'ampleur de la révolution numérique est donc telle qu'elle exige de repenser les formes de régulation du travail, pour que, facteur de progrès technique, elle soit aussi un facteur de progrès social et ne charrie pas de nouvelles inégalités, de nouvelles précarités, de nouvelles aliénations.

L'ère du « Care » : la redécouverte des besoins humains ?

Laurence HIRBEC, Responsable pédagogique programmes de leadership internationaux, Formatrice en leadership et conduite du changement, Executive Coach, Thales

Ces dernières années, les responsables RH ont été tout particulièrement tourmentés par la crise Covid ainsi que par les difficultés de recrutement et de rétention des talents. Ces deux phénomènes concomitants les ont incités à repenser le type de relations professionnelles qui favorisent l'engagement, et par conséquent la performance. Cette réflexion a eu le bénéfice de remettre en lumière les besoins fondamentaux humains qui sous-tendent la motivation et l'engagement. Car, si le monde du travail évolue au fil du temps, nos besoins psychologiques humains, eux, sont assez stables dans leurs dimensions principales, telles que décrites de nombreux modèles (Maslow, Berne, Deci). En effet, par-delà les modes, alors que les entreprises et les pratiques managériales évoluent, celles-ci sont toujours appelées à nourrir des besoins humains fondamentaux. Ainsi, les temps troublés que nous traversons, bien que porteurs d'incertitude, permettent la salutaire remise au premier plan de besoins humains universels tels les besoins d'autonomie, de structure, de stimulation, de compétence, d'interaction, de reconnaissance ou d'accomplissement. D'ailleurs, le niveau de ces besoins varie d'une personne à une autre en fonction de sa personnalité. C'est l'une des expressions de la diversité, qu'il est important d'inclure ! Autrement dit, l'écoute réelle des besoins de chaque collaborateur est l'une des conditions de l'engagement et donc de la performance. Finalement, cette période a engendré un regain d'attention à la relation et à l'autre, ce que les anglo-saxons appellent le « care ». En d'autres termes, il s'agit surtout de développer l'intelligence émotionnelle afin de créer un environnement propice à la sécurité psychologique, la confiance et la pleine expression des talents. Ces concepts ne sont pas nouveaux. Mais ils resurgissent avec vigueur à la faveur d'une prise de conscience accrue de la nécessité de replacer l'humain au cœur de l'entreprise.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Réinventer la relation humaine dans les entreprises d'aujourd'hui et de demain

Hanane IDRISSI EL HASSANI, Université Cadi Ayyat, Marrakech, Maroc

Les changements constants que connaît le monde VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu) : accélération des rythmes des innovations, transformation digitale, intégration de l'intelligence artificielle... ont conduit aux changements de paradigmes. La crise sanitaire Covid a conduit à l'agilité forcée. Elle a participé à la modification et à l'évolution des attentes et des besoins des ressources humaines au sein des entreprises qui, lors du confinement, ont pris gout à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, à plus d'autonomie et à moins de contrôle grâce au déploiement du travail à distance, du télétravail ou de l'hybridation. Réinventer la relation humaine au travail devient un impératif. Elle devrait être fondée sur la transparence, la confiance et le respect mutuel, la responsabilisation et également, le partage. C'est aussi une relation de coopération gagnant-gagnant. C'est une relation systémique, construite de manière harmonieuse, durable, avec des interactions dynamiques et de davantage de connectivité et de réseautage.

Réinventer la relation humaine au travail revient aussi à réinventer le leadership, à fédérer l'intelligence collective et collaborative, à donner du pouvoir d'agir et de pro-agir, à mobiliser l'intelligence relationnelle et émotionnelle, à donner du sens au travail, à accompagner, à faciliter, voir, à coacher. Développer les *soft skills* « compétences comportementales, transversales et humaines » permettraient de façonner les relations humaines et d'en booster la qualité, clé de la réussite des entreprises d'aujourd'hui et de demain.

De l'effet du réchauffement climatique sur la chaleur des relations sociales

Jacques IGALENS, Professeur émérite de l'Université de Toulouse, directeur honoraire de TBS

Contrairement aux accords de Paris il est évident aujourd'hui que le réchauffement climatique ne sera pas limité à un niveau bien inférieur à 2, de préférence à 1,5 degré Celsius, par rapport au niveau préindustriel. Nous entrons dans une nouvelle ère que les scientifiques ont beaucoup de mal à décrire. Jusqu'à 1,5 % les conséquences étaient dramatiques (on le voit actuellement avec les épisodes extrêmes d'inondations, de froid, de canicule, de sécheresse, etc.) mais prévisibles. Au-delà, c'est l'inconnu. Seule certitude c'est que la prise de conscience, la réaction politique vont (enfin) avoir lieu. Comme l'avait théorisé Lewin, pour changer radicalement de comportement il faut un traumatisme. Le traumatisme arrive, le changement va se faire. Une des premières conséquences sera un gigantesque besoin d'investissements supplémentaires nécessaire à la transition énergétique. Cent milliards selon l'ADEME. Ces investissements nécessaires et peu rentables vont nous faire perdre de la croissance (1,3 point de PIB), dans un contexte que le Président a défini par le terme de sobriété. Le partage de la valeur ajoutée entre travail, capital et État va donc inévitablement se faire au détriment du travail car il faudra augmenter la part consacrée aux investissements (capital) et à l'État (pilote de l'opération). Or les relations sociales sont dépendantes de cette répartition, quand la part du Travail s'accroit les relations sont bonnes, quand la part du Travail diminue c'est le contraire. Contrairement à leurs habitudes, les partenaires sociaux vont devoir apprendre à négocier des pertes raisonnables de pouvoir d'achat et non l'inverse. La problématique des écarts de fortune et, plus largement, de la justice sociale vont venir au premier plan car les efforts obligatoires de grandes catégories d'employés ne pourront pas coexister avec le maintien de revenus stratosphériques chez certains dirigeants. Un nouvel équilibre sera certainement trouvé mais il faudra beaucoup de pédagogie aux pouvoirs publics pour expliquer que lorsque le climat se réchauffe, les relations sociales refroidissent.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'inégalité des relations de travail peut-elle résister aux transformations de la société ?

Abdelkader JAMAL, Directeur HSBA, High School Business, Alger, Algérie

Les observateurs et autres témoins de l'évolution des relations de travail durant ces trente dernières années notent un changement dans la configuration de celles-ci au regard de facteurs endogènes et exogènes combinés. Le recul du syndicalisme en particulier d'entreprise dû lui-même à une insuffisante perspective qui a d'ailleurs déplacé les revendications au niveau de la rue. Le développement de politiques intégratives par les employeurs privilégiant les formes de participation à celles des organisations syndicales, le développement des formes atypiques de contrats de travail et l'émergence dans le monde du travail des jeunes (dits de la génération X, Y et Z) peu soucieux des formes d'organisation et d'actions de leurs prédécesseurs constituent des faits notables de cette évolution. La prise en compte des effets de la pandémie Covid-19 a permis de réinterroger la nature de la relation de travail économiquement inégalitaire en raison de la solidarité manifestée par les salariés à l'égard de leurs entreprises en s'investissant fortement *via* notamment le télétravail. En outre la digitalisation poussée et le développement de pratiques managériales et commerciales dans les organisations de travail sont en train de transformer de façon durable et profonde les relations de travail. Les employeurs, les organisations syndicales et autres représentations des travailleurs mais aussi l'État se doivent de refonder des relations de travail ou l'agilité, la flexibilité et la résilience ne sont plus des choix volontaristes.

Les nouvelles relations au travail au cœur du changement de paradigme !

Assya KHIAT, Professeur, Université d'Oran 2 Ahmed Benahmed, Algérie

Les relations au travail ! Quelles approches ? Voilà sans aucun doute, une problématique qui a fait couler de l'encre. De l'école classique (Weber, Fayol, Taylor), en passant par l'école des relations humaines (Mayo, Lewin, Mc Grégor, Herzberg, Follet, Dubreuil), ou encore de l'approche sociotechnique voire celles de la contingence, force est de constater combien les questions managériales ont progressé. Du XIXe siècle à nos jours, les relations managériales sont au cœur des préoccupations ancrées autour du bien-fondé de l'organisation à savoir sa pérennité. Nous constatons que les angles de compréhension théorique mettent l'accent, tantôt sur la hiérarchie, tantôt sur la division du travail, tantôt sur le leadership, tantôt sur la résistance au changement, etc. Autant de questions qui se sont posées aux leaders, aux managers, aux praticiens RH au cours de l'évolution des organisations et de la progression de la fonction RH. Cela pourrait être interprété, comme de nouvelles relations au travail. Une expression qui compte tenu du contexte et de la complexité serait perçu comme dans une énième mode tant les pratiques ont évolué faisant évoluer dans son sillage, le maillage conceptuel, les outils et les méthodes. Ainsi, ce qui s'érige en nouvelles relations managériales n'est autre que la recherche constante de solutions nouvelles dans un environnement organisationnel complexe en énième mutation. Ceci dit, la question posée : « De nouvelles relations au travail : expression de pratiques durables et/ou énième mode ? », semble porter en elle la réponse. De nos jours, cette quête s'achemine sans équivoque autour de l'Homme dans son désir de co-construire du lien social, du bien-être au travail, « Une étude de Michael Page révèle que 97 % des salariés pensent qu'il est important d'avoir de bonnes relations au travail. Et bien ils n'ont pas tort, la qualité des relations entre collaborateurs a un impact puissant sur la satisfaction et le bien-être au travail ». Une recherche éternelle de pratiques managériales innovantes liées au contexte où les collaborateurs tissent un climat dans lequel « L'Humain a besoin d'interagir – un minimum – avec ses semblables pour trouver son équilibre et tout simplement vivre. Ainsi, plus ses relations avec autrui sont de qualité, plus il parvient à s'épanouir ». De fait, les nouvelles relations managériales en question, s'inscrivent dans un changement de paradigme ou la dimension humaine prend toute sa place et se décline en autant de concepts : confiance, respect, réciprocité, ouverture d'esprit, etc. Cela va dans le sens du marketing RH qui lie la fidélisation des collaborateurs à celle des produits. Une relation Win/Win des parties prenantes. Or, dans le contexte de la Covid-19 émergent les questions sur la valeur et le sens du travail. Où se situe le travail ? Dans et hors de l'organisation. Qu'est-ce que le bonheur ! Comment repenser la trajectoire de sa vie ? Quel impact émotionnel et psychologique ? Autant de délitements qui posent la question d'un changement de paradigme.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Le lien de sang et les liens de sens : exigences managériales dans le contexte africain « FANI »

Bertin Léopold KOUAYEP, Professeur HDR, Directeur de l'École Supérieure de Commerce et de Gestion, Yaoundé, Cameroun

Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, Chercheuse, Ecole Supérieure de Commerce et de Gestion, Yaoundé, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II – Cameroun

Un des sages africains de cette fin de siècle, l'écrivain Amadou Hampâté Bâ a souligné fort significativement que : « le profane n'existe pas dans la culture africaine ». Cette affirmation interpelle sur la différence entre le contingent et le pérenne. Dans ce sens, il est soutenable que la mode passe, mais les pratiques durables ne passent pas. La crise de la Covid-19 a provoqué un changement des habitus dans les organisations. « FANI », comme la majorité des femmes est Fragile, Anxieuse, aux formes Non-linéaires et aux agissements de plus en plus Incompréhensibles (Doh Collins, 2022). « FANI » est une conceptualisation décrivant les caractères du monde à venir, foyer de plusieurs crises dont la plus récente est celle de la Covid-19. L'objectif de celle-ci a été d'injecter à forte dose dans les pratiques managériales du monde d'avant le « Care ». FANI est dépendante du digital, le Care est considéré comme un vaccin contre l'isolément donc les composants sont les valeurs de cohésion sociale, environnementale et juridique. Durant l'épreuve de la crise Covid-19, en effet, les chercheurs ont démontré que les entreprises ayant eu une réaction positive et rapide au « Care » sont celles dont les employés partagent un lien de sang : les entreprises familiales au sein desquelles la tolérance, le partage, la confiance, la responsabilité et le collectif sont des valeurs propres. Pour les entreprises non-familiales, les survivantes sont celles qui ont repensé leur culture d'entreprise en adoptant une nouvelle qui préconise les liens de sens entre les employés et aussi entre les métiers. Ainsi, en plus d'être une mode Covid-19, les nouvelles relations au travail sont aussi l'expression des pratiques durables. Ces « *new practices* » sont la base de la pyramide de motivation des employés post-Covid et représentent les qualités requises auxquelles viendront se greffer les cultures d'entreprises du monde de demain pour continuer à renouveler ou réinventer les liens de sens. En conclusion, dans le monde du travail, il est important de garder une bonne entente avec son entourage pour espérer conserver un minimum de motivation et se dessiner une carrière. Parmi les éléments qui caractérisent une relation professionnelle, personnelle ou pérenne dans l'environnement du travail, lesquels donnent de la satisfaction, se trouvent les traits suivants : la confiance, le respect, la réciprocité, l'ouverture d'esprit, la loyauté, l'intelligence émotionnelle et l'aisance relationnelle.

Changer le management pour que durent les nouvelles relations au travail

Arnaud LACAN, Professeur, KEDGE Business School, Chercheur associé AMSE, CNRS & EHESS – UMR 7316

L'entreprise est avant tout un lieu de rencontres humaines. Entre le manager et ses collaborateurs, entre les collaborateurs eux-mêmes, entre les managers entre eux aussi... Bref, elle est devenue l'endroit de multiples communautés au travail au sein desquelles les relations humaines sont essentielles parce que structurantes. Ces relations sont aujourd'hui placées sous le signe de l'échange entre pairs et supportent de moins en moins l'expression d'une hiérarchie verticale. Les relations au travail incorporent désormais le droit à l'émotionnel partagé au lieu d'un rationalisme sec et désenchantant en même temps qu'elles mêlent les espaces personnel et professionnel. Ce changement radical de nature des relations au travail nécessite une posture managériale nouvelle.

Ces relations au travail dureront sans douleur si elles sont régulées par un manager d'un type particulier. Exit le petit chef surveillant de la performance individuelle, bienvenue au manager régulateur des relations interpersonnelles. Leader, coach, mentor... peu importe, c'est la posture qui compte. Les nouvelles relations au travail sont les manifestes d'une lame de fond bien plus qu'un phénomène de mode et le management doit les faciliter tout en les cadrant avec rigueur et bienveillance. Autres temps, autres mœurs...

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Il est nécessaire d'inventer des mots nouveaux pour exprimer un monde nouveau

Hubert LANDIER, expert en relations sociales et en audit du climat social, VP IAS

Qu'est-ce que c'est qu'une pratique durable ? Une pratique qui s'inscrit dans le temps long ? Une pratique nouvelle dans un contexte inchangé ? Ce que je sais, c'est que ce contexte a changé. Les relations au travail s'inscrivaient dans le cadre d'un grand récit qui consistait à dire : « travaillez dur et vous vivrez mieux ! » Or, ce grand récit a fait long feu. Travailler dur ne permet plus d'espérer vivre mieux dans un monde toujours plus opulent. Ceux qui le prétendent sont des menteurs. Le discours sur le management est aujourd'hui radicalement dévalué. Ceux qui prétendent le contraire sont des aveugles. Alors il reste des pratiques. Quelle doit être la bonne pratique quand tout s'écroule ? La réponse est très simple : se débrouiller. Se débrouiller avec ce qu'on a, avec l'entreprise où l'on travaille (pour combien de temps encore ?), avec les chefs que l'on a, sympas ou moins sympas, avec les collègues que l'on retrouve chaque jour, et qui sont dans la même situation. Se débrouiller pour trouver mieux ailleurs ou autrement si c'est possible. Rester chez soi au chaud autant qu'on le peut. Bidouiller ce qu'on a envie de bidouiller. Et laisser discourir ceux qui s'expriment sur le management. Y croient-ils eux-mêmes ? Ne sont-ils pas comme ces cardinaux d'ancien régime qui disaient la messe parce que c'est ce qu'on attendait d'eux mais qui avaient depuis longtemps cessé de croire en l'existence de Dieu ? Les temps incertains que nous vivons ne doivent-ils pas nous inciter à nous débarrasser des vieilles certitudes, des discours convenus, des croyances poussiéreuses afin d'essayer de faire du neuf ? Est-ce se montrer pessimiste ou céder à la provocation que d'affirmer qu'il nous faut réinventer un rapport au monde qui ne peut être le prolongement de ce que nous avons connu ? Le vivre pour le comprendre et ensuite seulement inventer les mots qui permettront plus ou moins bien de l'exprimer.

Les relations de travail en métamorphose

Fabrice LARCHER, Directeur des Relations Sociales et de la Qualité de Vie au Travail, Manpower Group

La question de la relation ou des relations au travail est une question intéressante et je pense qu'il est nécessaire de la lier à la gestion de l'espace, c'est-à-dire à l'espace occupé *via* les bureaux traditionnels versus des espaces ouverts pensés comme sources de performance, de collaboration et d'épanouissement, facilitant les échanges entre les collaborateurs et les managers ; d'ailleurs la transformation digitale nous y amène inévitablement. Cette transformation conduit nécessairement les managers à se repenser, à être au cœur des organisations, à renforcer leurs expertises managériales par l'appropriation des outils digitaux, la maîtrise des approches collaboratives, coopératives, agiles et à être proches de leurs équipes pour les accompagner, leur donner du sens et surtout générer une relation de confiance entre les membres de l'équipe entre eux mais aussi avec eux. C'est ainsi que le manager répondra aux attentes des collaborateurs qui souhaitent avoir du sens dans leur mission, savoir que l'entreprise est bienveillante, que l'entreprise les accompagnera et les développera... Nous l'avons compris : le monde change, les entreprises doivent s'adapter et répondre aux nouvelles attentes de leurs clients, de leurs salariés... en revoyant notamment l'organisation du travail qui nécessairement doit être plus agile, transparente et beaucoup moins verticale...

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Relations au travail : nécessité vitale s'affranchit de mode. Rien de nouveau sous le soleil !

Dominique LECERF, Chercheur associé au laboratoire MRM/GRH, Université de Montpellier

La vérité au sujet des bonnes pratiques relationnelles au travail, si elle existe, tient sûrement en une constante : rien de nouveau sous le soleil, malgré les apparences ! Le virage technologique qu'entraîne le numérique, l'effritement progressif de la vague mondialiste et les incertitudes qui enflent face aux menaces environnementales accentuent le fossé entre générations, marquant même un temps d'observation – voire un certain repli – chez les plus jeunes en (re)conquête d'attribution de sens dans l'action. Au cours des deux dernières années, ce sentiment de reflux s'est accru sous l'effet catalyseur de la pandémie. De ce changement de paradigme résulte une véritable attente d'évolution des rapports humains au travail, qui commande en réponse des pratiques relationnelles innovantes. C'est bien la nature de nos relations au travail qui se transforme, et non le principe vivace et nécessaire d'optimiser les effets des interactions au travail. Voilà la preuve que la place grandissante d'une certaine idée de qualité humaine des relations entre pairs, et au sein des hiérarchies, facilite le passage sous les fourches caudines du travail de notre temps... Une idée toujours plus humaine des relations professionnelles. Moins un effet de mode qu'un impératif vital pour que continue à battre toujours – mieux – le cœur de l'activité.

Vinaigrette taylorienne ou folletienne ?

Cédric LEGRAND, CNAM LIRSA

Travail à distance, téléactivité, messageries numériques, visioconférences, blocs notes et sites de travail partagés, etc., tout ceci revenu à la sauce anglaise (confcalls, sharepoint, mails, Skype, teams, coworking, *and so on*) et voici une vinaigrette à la mode post-Covid qui permet d'assaisonner l'environnement de travail pour lui donner une nouvelle saveur et générer temporairement l'illusion que les relations professionnelles ont changé. Or, il ne s'agit que d'une évolution marginale, de façade, qui présente des avantages – continuité et réactivité dans le traitement des dossiers, échanges possibles quelle que soit la distance qui sépare les collaborateurs, partages d'informations simplifiés, etc. – mais à propos desquels les déconvenues sont nombreuses – saturation mentale, sentiment d'isolement, moindre implication, etc. Il faut donc savamment doser les nouveaux modes de fonctionnement, résultant en grande partie du développement des nouvelles technologies. Le piment initial de ces récentes recettes de fonctionnement qui suggérait des promesses de saveurs nouvelles et exaltantes peu finir par lasser. Au-delà des changements de mode de communication induits par l'essor du numérique, les fondamentaux de relations au travail n'évoluent pas vraiment. La logique de l'honneur (D'Iribarne P., 1989) prédomine toujours au sein des entreprises françaises : le personnel reste en attente d'objectifs clairs tout en appréciant l'autonomie, désire mener à bien ses tâches tout en étant attentif à l'écoute et la reconnaissance qui lui sont accordées, accepte les défis tout en rejetant la pression inutile, souhaite que son travail ait du sens sans qu'il soit son unique centre d'intérêt. Le management doit ainsi trouver les justes proportions entre une approche classique taylorienne1, pour laquelle la supervision à brides courtes peut générer trop d'amertume, et une déclinaison actuelle davantage folletienne, qui offre une plus grande liberté et une plus large autonomie aux collaborateurs. Si les modes de fonctionnement évoluent, les fondements du management sont pérennes ; pour réussir une bonne vinaigrette, tout est une question de dosage !

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Comment des relations cordiales au travail contribuent-elles à offrir une expérience collaborateur et client exceptionnelle : exemple de Cathay Pacific

Jimmy LEPANTE, DRH Cathay Pacific, Compagnie aérienne internationale de Hong-Kong

Depuis plus de 76 ans, les équipes de Cathay Pacific ont une préoccupation commune, celle de servir avec passion leurs clients. En adéquation avec la vision de la compagnie, « devenir l'une des plus prestigieuses marques de services au monde », les équipes RH sont convaincues qu'en impulsant un mode de travail cordial et collaboratif à tous les niveaux, elles attirent et retiennent des salariés talentueux, hautement performants et diversifiés. Elles inspirent ceux avec lesquels elles travaillent, les aident à voyager dans leurs parcours professionnels en garantissant un environnement de travail sain, sûr, inclusif et productif. L'ensemble des collaborateurs vivent la culture Cathay Pacific dans tout ce qu'ils font (« *People they make an airline* ») et leur passion est un facteur clé de succès de la compagnie. Ainsi, bien que Cathay Pacific se développe fortement à l'international, elle reste une entreprise familiale attentive à privilégier des relations au travail respectueuses, cordiales, voire joyeuses, à tous les niveaux de l'organisation. Du pilote à l'agent de comptoir, chaque collaborateur vit une expérience relationnelle exceptionnelle, et qu'il a à cœur de partager.

Manager sans contrôler : le modèle de l'enquête pragmatiste

Philippe LORINO, Professeur ESSEC Business School

Pénuries imprévues, événements météorologiques extrêmes, tensions géopolitiques, révolutions technologiques, bouleversements des structures de prix : jamais le travail n'a été aussi fortement porteur d'incertitude ; jamais la réactivité nécessaire à l'adaptation et, donc, le retour d'expérience quotidien des acteurs de terrain n'ont été aussi indispensables au développement de l'activité, voire au simple maintien de sa viabilité et de sa sécurité. Promouvoir une organisation du travail de plus en plus participative n'est donc, ni exclusivement, ni principalement, une préoccupation morale et humaniste, encore moins une mode, mais bien plutôt un enjeu de survie collective. La complexité et l'incertitude rendent désormais beaucoup d'activités impossibles à contrôler, stricto sensu, par une hiérarchie managériale ou des dirigeants omniscients. L'illusion du contrôle est même un danger mortel pour les organisations. Cependant, que l'activité soit impossible à contrôler ne signifie pas qu'elle est impossible à manager. Tel est le défi clé des nouvelles relations au travail : comment manager sans contrôler ? Face à des bouleversements historiques comparables (guerre, révolution industrielle et technologique, migrations massives, bouleversements écologiques), dans les années 1880-1910, les penseurs pragmatistes américains (Peirce, James, Dewey, Mead, Mary Parker Follett) prônèrent une approche participative et pluraliste de l'organisation du travail, réservant un rôle essentiel à l'exploration de situations peu ou prou inédites, à l'expérimentation de pratiques nouvelles, et aux dialogues et controverses résultant des différences culturelles et professionnelles. Dans ces controverses, ils voyaient une opportunité de renouvellement plutôt qu'un obstacle à l'alignement disciplinaire. Face au paradigme usé du contrôle, caractérisé par la séparation conception-exécution, le respect de normes fixées dans le passé et la foi dans une expertise souvent éloignée du terrain, le paradigme managérial pragmatiste de l'enquête, fondé sur l'autonomie du travail collectif, l'exploration d'un avenir incertain, le pluralisme des valeurs et des pratiques, s'impose ainsi comme une alternative nécessaire.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Vers une énième organisation plus responsable ou comment appliquer sincèrement l'éthique de réciprocité ?

Fayçal LOUNES, Dirigeant de FL Academy, Luxembourg

Selon une étude réalisée en 2022 par le cabinet de conseil Mercer auprès de 11 000 participants (dirigeants, responsables RH et salariés) répartis dans plus de 16 pays sur les tendances mondiales en matière de talents, les participants souhaitent « travailler et s'engager pour les entreprises qui reflètent leurs valeurs personnelles ». En effet, selon toujours l'étude, 96 % attendent de leur employeur « qu'il mène un programme de développement durable qui concilie les résultats financiers et les questions sociales, la diversité/ équité et l'impact environnemental ». Les salariés veulent donc plus d'engagement, plus de confiance, plus de formation avec un rééquilibrage des relations employeurs/ employés où nous ne travaillons plus pour un employeur mais avec celui-ci. N'est-ce pas là la philosophie de l'entreprise libérée développée par Isaac Getz qui montre que les besoins humains fondamentaux tournent autour de l'autonomie, de l'auto-direction et du développement professionnel ? Les salariés sont apparemment prêts pour cela mais qu'en est-il des organes de gouvernance ? De la relation de confiance entre les dirigeants, le conseil d'administration, les délégués syndicaux et les salariés ? Peut-on affirmer que l'organisation ne peut être qu'évolutive et que les nouvelles relations au travail cesseront d'être une énième mode lorsque les dirigeants maîtriseront leur égo, arrêteront d'avoir des comportements non éthiques et adopteront un leadership responsable qui découlera d'un double alignement entre valeurs et engagement RSE (Jacques Igalens 2020) ? En effet, comme mentionné par celui-ci, « l'organisation engagée dans la RSE contribue à produire un leadership responsable mais l'inverse est également vrai, le leader responsable contribue à rendre son organisation responsable ». Dis plus simplement, les grandes religions et cultures mondiales avaient déjà adopté cette responsabilité et cet engagement à travers une morale universelle définie par une « éthique de réciprocité », la règle d'or, qui énonce des principes tels que « Traite les autres comme tu voudrais être traité », « Aucun d'entre vous ne croit vraiment tant qu'il n'aime pas pour son prochain ce qu'il aime pour lui-même ». Peut-on conclure que la responsabilité et l'engagement *in fine* font partie de la nature originelle de l'être humain et qu'aller à leur encontre est antinature ?

Travail : de nouveaux profils et donc de nouvelles relations ?

Axelle LUTZ, Professeure assistante à ICN Business School

Le besoin d'un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle semble se développer de manière exponentielle, d'autant plus depuis les confinements dus à la Covid-19. Des notions telles que « Grande démission » ou encore « *quiet quitting* » émergent et avec elles cette idée que le lieu de travail doit offrir de bonnes conditions de vie professionnelle. Ressort alors le concept de Qualité de Vie au Travail (QVT), lié au bien-être au travail. Aujourd'hui, l'accent est mis sur ces nouvelles conceptions du travail, on parle alors de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT – ANI, 2020). Ceci donne une impression d'innovation, mais historiquement les recherches à ce sujet ne sont pas si récentes. En effet, on retrouve pour la première fois l'idée de la QVT dans les années 50, chez Eric Trist, du Tavistock Institute de Londres, puis aux États-Unis dans les années 60 et c'est en 1972, lors d'une conférence à New York, que le terme QVT est mentionné pour la première fois. Un groupe de chercheurs sera constitué afin de travailler sur une définition, qui émergera trois ans plus tard (Davis & Cherns, 1976). Les profils des travailleurs évoluent, leurs besoins et attentes se modifient et se développent. Ainsi, les relations au travail vont forcément s'en retrouver impactées. Il serait donc intéressant de s'interroger sur le possible lien entre l'évolution de ces relations et celle des profils des travailleurs.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'illusion des relations renouvelées

Mouloud MADOUN, Professeur, DY Patil Université, VPSM Navi, Mumbai, Inde

Un management obsolète.

La Covid-19 a révélé l'existence d'autres comportements et d'autres relations entre les employés, entre les employés et les managers. Deux éléments ont pu tout particulièrement être observés :

1-L'engagement des employés : De l'injonction au spontané : Alors que RH et managers continuent à déployer des efforts considérables et payer des cabinets conseils pour obtenir l'engagement des employés, la Covid-19 a mis en évidence un engagement remarquable des employés sans que des injonctions, menaces ou compensations l'aient suscité. Moins cher et plus efficace. En fait, les employés, particulièrement le personnel soignant, s'étaient engagés quasi spontanément sans attendre ou espérer des incitations que proposeraient les managers ou RH. Ces employés accomplissaient leurs tâches comme un devoir quasi sacré : Le sens du travail à réaliser était puissant car il consistait à sauver des vies. C'est justement ce sens du travail que RH et managers sont incapables d'identifier, en comprendre l'importance dans le processus qui motive les employés. Le Bhagavad Gita, livre sacré de l'hindouisme mettait clairement l'accent sur ce problème : « Fait ton travail comme un devoir sacré, ne te soucie guère des conséquences et des bénéfices que tu es censé obtenir. Tu as peu de contrôle sur les résultats de ton travail ».

2-Comme corollaire, la Covid-19 a montré aussi que la hiérarchie et le management n'étaient pas aussi décisifs pour entraîner cet engagement. Les relations sociales se justifiaient par le besoin du terrain et le sens du travail à accomplir. La hiérarchie devenait obsolète, voire contre-productive : En effet, chaque fois que le management et la hiérarchie devaient intervenir, des résistances lui étaient opposées. Elle était directement ou non contestée.

Une autre conception des relations au travail ?

Le management qui a prévalu devient obsolète. Mais le management en est-il conscient ? Est-il prêt à accéder à cette vérité que le système hiérarchique, fondé sur le contrôle et la recherche de l'obéissance, n'est plus efficace dans la production des comportements attendus et l'engagement souhaité ? Pour qu'il y ait plus de confiance, il est nécessaire que le management accède aux limites de sa compétence et son efficacité. Passer du court terme au long terme, focaliser moins sur l'obéissance et plus sur la confiance. En fait centrer de plus en plus sur l'humain et le sens qui le guide. La fonction RH, censée être facilitée par sa digitalisation, est arrivée à ses limites. Hélas sans en avoir conscience. Un évènement vient de se produire en Inde, appelé, très judicieusement, « *moonlighting* » : Il a affecté toutes les entreprises High Tec, aussi prestigieuse que Wipro, TCS. De quoi s'agit-il : Des employés, les plus talentueux, décidaient de travailler, une fois leur journée terminée, chez un autre employeur, toute la nuit. Ayant découvert, le phénomène, Wipro décidait de licencier 300 employés suspects de *moonlighting* et trainés devant la justice pour comportement illégal et non éthique. En fait, l'entreprise, bien équipée et outillée, avait mis en place tous les moyens pour traquer la performance et le comportement des employés. En vain. Fort heureusement, les employés étant toujours plus astucieux que les systèmes qui les dirigent. L'entreprise, s'étant aperçue qu'elle venait de licencier les meilleurs talents. Introuvables sur le marché de travail. S'engage alors un processus de dialogue et négociation. Qui aurait dû intervenir en amont. Ce phénomène, en plein débat a l'heure actuelle en inde, remet à l'ordre du jour le dilemme né du choix entre le contrôle et la confiance. Pourquoi est-il si difficile pour le management de faire confiance et co-construire des relations de travail, bénéfiques aux deux parties ?

Les relations de travail : une affaire de cœur ?

Muriel MALOU, Directrice Ressources Humaines, LIMAGRAIN Europe

En tant que DRH, j'ai toujours été convaincue que ce qui fait le cœur de l'entreprise, ce sont les hommes et les femmes. Au départ, cette conviction n'était pas consciente. Elle passait par mon ressenti, mes valeurs. Au fur et à mesure de mon parcours professionnel, j'ai intégré cette conviction dans les principes même de l'ambition que je construisais pour demain, pour mon entreprise. Mais, si je cherche bien au fond ce qui me pousse et m'entraîne, ce sont les hommes et les femmes avec qui je travaille et avec qui j'interagis. Que ce

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

soient mes collègues du comité de direction, que ce soit mon équipe, ou bien mes pairs, ce sont eux mes moteurs. Ce que l'on vit ensemble au quotidien, dans la célébration, dans les difficultés, dans le questionnement, dans la construction, mais également à travers ces moments « *off* » partagés où finalement, derrière le professionnel on a la chance d'être en lien avec l'homme ou la femme dans son entièreté. La crise Covid nous a bousculé à beaucoup d'égard. La guerre en Ukraine ne fait que renforcer notre vision du monde qui change et nous insécurise. Si nous ne trouvons au sein du collectif de travail que de la froideur, du rationnel, nous nous renfermons, nous nous protégeons. Aujourd'hui, le lieu de travail et les interactions que nous y vivons donne du sens à notre quotidien et donc dans une certaine mesure, du sens à la vie. Alors, ces nouvelles relations au travail, que ce soit entre managers et collaborateurs ou entre pairs sont-elles conjoncturelles ou changent-elles durablement nos pratiques ? Qu'entend-t-on par durable ? Je crois fondamentalement que les attentes ont changé parce que le monde a changé et continue à changer. Nous sommes dans un monde « VUCA » où chacun d'entre est confronté dans son quotidien à ce nouveau paradigme. Le monde extérieur est rentré dans la vie de l'entreprise plus que jamais. Les managers et les collaborateurs attendent de l'entreprise qu'elle agisse en en tant qu'acteur du monde. Et les salariés à travers elle veulent y contribuer. Alors, oui cela a une incidence sur les relations au travail car l'objet de l'entreprise doit intégrer cette nouvelle mission que le collectif lui demande. Et donc, les relations au travail en sont impactées. Mais tous les managers ne sont pas préparés à cela et pour certains, cela dépasse le mandat qu'ils ont accepté. La conséquence qui en résulte est que pour ces derniers, leur rôle tel qu'il le voit n'est plus en adéquation avec les attentes de leur équipe. C'est alors à l'entreprise de clarifier, d'accompagner, de développer, si tant est qu'elle est elle-même pris la mesure de cette attente et du nécessaire changement que cela induit pour elle. Et elle doit le faire avec le cœur des hommes et de femmes qui travaillent à son service.

Nous verrons !

Mohammed MATMATI, Professeur, Grenoble Ecole de Management

Les pratiques de management n'ont jamais cessé de s'adapter aux contraintes de l'entreprise. Les relations de travail ont connu des évolutions profondes sous l'effet de plusieurs transformations à la fois technologiques et sociétales, transformations dont les rythmes se sont fortement accélérés au cours des dernières années. Ainsi, le développement des technologies a entraîné la digitalisation des processus de travail induisant de nouvelles formes d'organisation du travail et de nouvelles pratiques de management. Le télétravail, le e-commerce, le e-marketing et la transformation des processus de production sont devenus une réalité. La crise de la Covid-19 a accéléré ces transformations en élargissant le télétravail à tous les secteurs économiques et en confortant son utilisation. Par ailleurs, les nouvelles générations d'employés, très souvent bien formées, maîtrisant les réseaux sociaux, ayant un gout prononcé pour l'autonomie mais une relative aversion pour la hiérarchie, jaloux de leur temps de loisir, ont contribué à l'apparition de nouvelles relations entre managers et collaborateurs et entre collaborateurs. Si certaines de ces évolutions comme le travail à distance, les bureaux collectifs (open spaces), le partage des logiciels et des bases de données, le management à distance, etc. sont des innovations durables, d'autres pratiques, parfois induites par ces mêmes innovations, ont produit des comportements nouveaux comme le « *quiet quitting* » et le « *rage applying* » signes de l'absence de reconnaissance et d'un management éloigné. Ces pratiques et les relations qu'elles induisent sont–elles pérennes ou sont-elles un effet de mode comme le management en produit de temps à autre ? Nous verrons !

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'Holacratie : nouveau style de management et des nouvelles relations au travail…

Mohammed MERI, Université de Strasbourg

C'est quoi le nouveau style de Management (Holacratie) ? l'Holacratie est une conception organisationnelle dont la structure est très flexible, faiblement couplée et susceptible de changements fréquents, elle a tendance à être beaucoup moins hiérarchique que les autres structures formelles. Dans une holacratie, les relations au travail d'une équipe est un peu comme un sous-cercle au sein du super-cercle existerait pour fournir des compétences ou une expertise connexe à l'organisation au fur et à mesure des besoins, éliminant ainsi les chevauchements et inculquant le concept de LEAN. Les relations au travail entre Holacratie et Bureaucratie : en Holacratie, les individus peuvent avoir des rôles distincts à remplir au sein du système organisationnel, mais chacun est tenu responsable par les mêmes règles du jeu, cet ensemble de règles répartit le pouvoir entre tous les employés, une autre caractéristique clé de ce style est l'absence de descriptions de poste détaillées, chaque individu a un rôle pour lequel il est embauché. L'élimination des descriptions de poste entraîne une réduction des redondances et des problèmes traditionnels d'appropriation des responsabilités fondées sur les compétences fonctionnelles ou départementales, dont le résultat est une méthodologie de relation d'opérations allégée. L'autonomie de chaque employé élimine le besoin d'approbations de la direction qui réduisent l'agilité, améliorant ainsi la réactivité. Tandis que la Bureaucratie impose un management pyramidal où les relations au travail sont hiérarchiques et fonctionnent sur un mode décisionnel Top-down, d'échelonnés strictement déterminés (Sebastien Morele, 2019).
Les relations au travail entre Holacratie et sociocratie : l'holacratie l'appelle la prise de décision intégrative, la sociocratie l'appelle la prise de décision par consentement. Holacratie a un processus défini de validation des objections où une objection est testée pour voir si elle répond aux critères. Du côté sociocratique des choses, tester les objections de cette manière est rare mais possible. En règle générale, la sociocratie tente d'entendre les gens et de guider le processus avec plus de douceur, tandis que les facilitateurs de Holacratie sont invités à couper impitoyablement l'interaction du processus. La sociocratie représente l'interdépendance de l'organisation avec d'autres organisations en incluant les parties prenantes en tant que membres du conseil d'administration avec des droits de consentement. Pour Holacratie, il existe des conventions et certaines organisations sont engagées dans des conseils multipartites, mais il n'y a pas de modèle pour les conseils.

Quel dialogue privilégier ?

Michèle MILLOT et Jean Pol ROULLEAU, ORES, Observatoire des relations économiques et sociales

Trois canaux de dialogue existent (ou devraient exister) : le dialogue institutionnel, le dialogue social, et le dialogue professionnel. Quelques (rares ?) dirigeants allergiques au dialogue social espèrent trouver la parade *via* le dialogue professionnel. Celui-ci réunit (ou devrait réunir) les membres d'une équipe ou éventuellement d'un service autour du manager de proximité. Il s'agit de discuter des problèmes, des difficultés, concernant le travail de l'équipe, d'analyser les propositions pour résoudre le problème rencontré. Le dialogue institutionnel se vit dans le cadre du CSE. Les membres élus par les salariés débattent avec la Direction de la marche de l'entreprise (ou du site). La loi précise les points sur lesquels la Direction doit les informer et parfois les consulter. Le dialogue social réunit les délégués syndicaux désignés par les fédérations reconnues représentatives au niveau du site. Là se négocie au moins une fois par an les NAO (Négociations annuelles obligatoire) portant notamment sur les salaires. Les participants comme la nature des problèmes ne sont pas les mêmes. Mais lorsque l'on analyse leur finalité spécifique ils se complètent et ne se concurrencent pas, de la recherche de solution d'une panne à la négociation des salaires en passant par l'information consultation sur la marche de l'entreprise. Il s'agit donc de pratiques durables.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'inspiration de la nature, ou la symbiose des relations

Romain MORETTI, MCF contractuel Université de Corse

Devons-nous continuellement chercher à inventer de nouvelles relations au travail ? La nature ne pourrait-elle pas devenir une source d'inspiration pour les organisations ? Les organisations, à l'image du caméléon, doivent s'adapter en permanence au monde disruptif dans lequel elles évoluent. Il s'agit de se fondre dans son environnement, de faire partie intégrante du changement lui-même, afin de ne pas se faire surprendre par le mouvement de fond. La qualité des relations entre les membres de l'organisation est essentielle pour s'adapter et assurer sa pérennité. À l'instar d'un écosystème, l'organisation doit alors devenir symbiotique. Cette association étroite, de long terme, entre deux ou plusieurs collaborateurs différents, et mutuellement bénéfique, garantit la pérennité de l'écosystème à travers la durabilité de ses relations. Pour assurer l'équilibre et la coopération, l'organisation doit stimuler la vision systémique et renforcer le pouvoir d'agir de ses membres. Elle favorise ainsi les postures apprenantes vectrices de proactivité et d'adaptabilité.
Ajoutons que l'intérêt croissant des entreprises pour le métavers devrait bouleverser le caractère des relations au travail, jusqu'à remettre en cause la réalité de celles-ci. Aussi dans un contexte qui s'annonce de plus en plus flou, l'organisation symbiotique pourrait offrir un repère de stabilité, d'attractivité et de durabilité pour le collaborateur.

Nouvelles relations de travail : entre incertitudes et questionnements

Théodore NADZIGA, Conseiller en GRH, RACGAE, Ouagadougou, Burkina Faso

L'arrivée du numérique a fondamentalement bouleversé le modèle taylorien du travail. Ce modèle, jadis considéré comme le plus scientifique par son organisation, semble s'effriter de plus en plus, pour faire place à de nouveaux modes de travail, à l'image du télétravail, du coworking, de l'intraprenariat, du travail en freelance ou en portage salarial... Les premières conséquences de cette nouvelle ère qui s'est ouverte dans le monde du travail, sont les changements qu'elle introduit dans les relations managériales. Ces nouvelles relations dureront-elles dans le temps ? Ou sont-elles juste dans l'air du temps ? Avec la survenance de la crise de la Covid-19, le monde du travail a pris conscience que le travail collaboratif est une des meilleures alternatives pour faire face aux différents chocs endogènes ou exogènes auxquels il sera confronté. Dès lors, le travail qu'il soit en présentiel, distanciel ou hybride, son organisation est appelée de nos jours à faire plus de place à de l'autonomie (avec une nécessité dans la prise d'initiatives et de responsabilités) à de la flexibilité, à de la mobilité, à de la fluidité au niveau de l'information, à une maîtrise des TIC. Cependant, cette nouvelle organisation s'avère être aussi à l'origine d'isolement social, de stress, de difficultés de coordination, de conciliation entre vie professionnelle et vie privée... De ces deux éléments mis dans la balance, lequel prendra le dessus et impacter sur les relations entre managers, entre managers et managés, entre collaborateurs ? Aucune réponse à cette interrogation ne semble évidente, étant donné que ces nouvelles relations de travail sont sources de multiples incertitudes et de questionnements auxquels des réponses définitives n'existent pas. Quoique les frontières du temps du travail et celles des lieux du travail soient de plus en plus en phase de déconstruction, il paraît tout de même nécessaire de maintenir les frontières du lien de subordination hiérarchique afin de mieux coordonner les activités et parvenir à de bons résultats. En conclusion, il appert qu'au regard des différents bouleversements qui interviennent dans le monde du travail, aucune nouvelle organisation de travail, aucune nouvelle relation managériale n'est définitivement acquise. Il y a lieu de toujours se remettre en cause, de s'adapter, de se réinventer tout simplement.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Le mentorat inversé pour des relations au travail plus humanisées

Alae Eddine NASSAR, Chercheur associé, Economia HEM Research Center (Maroc)
Manal EL ABBOUBI, Professeure, FSJES-Agdal, Université Mohamed V – Rabat (Maroc)

Aujourd'hui plus que jamais, les relations au travail tendent à se normaliser entre managers et managés et entre collaborateurs. Plus de place aux directives parsemées d'autoritarisme. Cet état de fait tire ses racines des mutations que connaît le monde du travail. D'une part, il y a l'évolution des mentalités et des attentes des collaborateurs dont la centralité d'un gagne-pain aux dépends de relations humaines privilégiées n'est plus à l'ordre du jour. D'autres part la guerre des talents, l'hyper connectivité ambiante et l'hybridation du travail incite les organisations à adopter les meilleures politiques d'attraction et de rétention pour tirer pleinement profit de l'humain, leur principale force productive. Plus qu'une mode ou une rué vers des pratiques en vogue, cet intérêt grandissant envers des relations de travail bienveillantes, respectueuses et durables cristallise une adaptation au contexte environnant qui tente de positionner, au mieux, l'humain au cœur de toutes les priorités. À ce titre, qualité de vie au travail, bien-être au travail ou même bonheur au travail occupent désormais une place prépondérante dans les sphères managériales. C'est ce qui ressort de l'étude de Fisher (2010) qui a prouvé que l'engagement affectif envers les organisations est un corollaire du bonheur au travail avec un effet médiateur de la qualité de vie au travail. En d'autres termes, un bon climat du travail, tant prisé par les gouvernants et les gouvernés, et qui est un des piliers du bien être au de travail, est avant tout une incarnation de relations humaines fluides et de qualité. Or, bien que la gestion des liens sociaux professionnels incombe aux managers, il n'en demeure pas moins que les managés doivent aussi contribuer à jeter les jalons d'une relation saine, constructive et durable vis-à-vis du supérieur, il s'agit en l'occurrence du management à l'envers. Seulement, nous assistons à une profusion de manuels, guides et boites à outils qui tentent d'aider à faire réussir la gestion de cette relation avec son prochain, en prescrivant un ensemble d'actions et de réactions à entreprendre par les individus, sans nécessairement s'attarder sur les facteurs situationnels et environnants qui facilitent l'application de ces souscriptions. Pourtant, de façon concrète, les situations de transmission de savoir intergénérationnel entre manager et managé peuvent être porteuses d'un nouveau cadre de coconstruction et de réciprocité au service d'une meilleure intelligence collective.

Quoi de mieux que le mentorat inversé pour plus de diversité et surtout aider à appliquer ce management à l'envers. Cette transmission du savoir du bas vers le haut consiste pour les juniors de s'ériger en mentors dans leurs domaines d'expertise : médias sociaux, nouvelles technologies voire nouvelles tendances managériales..., etc., avec comme conséquence de tisser des liens professionnels et affectifs avec les mentorés « managers ». Le mentorat inversé peut alors constituer alliage entre des individus peu enclins à s'entendre dans d'autres circonstances (Murphy, 2012 ; Chen, 2014). Mieux encore, pour sortir des accoutumances de façade, encore faut-il pour les organisations de préparer le terrain propice pour ensemencer ce genre de pratiques et les laisser pousser dans un cadre tacite et spontané.

Relations de travail : un enjeu de transformation du rapport au travail entre acteurs pour le développement de l'entreprise

Philippe NEGRONI, Consultant Ergonome, Sud Concept, Bastia

L'enjeu de ce nouveau numéro de la revue *Questions de Management* est d'aborder les relations de travail par le prisme des évolutions sociétales, économiques, psychologiques, etc. qu'elles suscitent. De tout temps, les relations de travail ont fait l'objet de recherches, de tensions au sein des entreprises, de débats, voire de critiques. En effet, l'histoire montre que nous avons eu une période où le droit d'expression (Lois Auroux-1982) permettait des moments d'échanges collectifs entre salariés et donc une plus grande liberté dans les relations des collectifs de travail. Plus récemment et encore aujourd'hui la dimension participative structure les échanges transversaux entre salariés et managers pour apporter des améliorations au sein d'un service, d'une ligne de production, d'un aménagement d'espaces de travail. Les relations de travail sont un vrai objet de travail en ce sens qu'elles font parties intégrantes du réel dans les activités de travail entre salariés, managers, managers et salariés. Ces dernières années, les nouvelles formes d'organisations

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

de-et-au travail dues en partie à la crise de la Covid-19 ont sensiblement modifié les relations du travail. Prenons simplement le fort développement du télétravail qui a transformé le rapport à ses collègues, aux formes de management par des relations à distance qui ont certes des avantages sur le plan financier (baisse des coûts en termes de déplacement, de réduction des espaces de travail, etc.) mais distend les relations et/ou les modifient considérablement. Cet état de fait contrarie également l'activité relationnelle des managers envers leurs collaborateurs pour les motiver, soutenir, relayer leur demande, évaluer leurs compétences. Ce numéro devrait ouvrir non pas à la découverte d'effets de modes mais bien à des évolutions des relations de travail contextualisées.

Identités, trajectoires et dividendes des transmigrations socioprofessionnelles dans les « biggest cities » du Cameroun : « Apacheurs » vs. « Awasheurs » ?

Elias Perrier NGUEULIEU, Enseignant-chercheur à l'Université de Yaoundé I, CERESC, Directeur Pédagogique, École Supérieure de Commerce et de Gestion, Cameroun

La transmigration a notionnellement fuité le champ scientifique, tout en demeurant une problématique non récente. La littérature consultée laisse observer sa définition abondamment rapprochée de la tradition géographique et socio-anthropologique (Ralph Grillo, 2007 ; Escoffier, 2009) ; tandis que les analyses géostratégiques, psychosociologiques et de GRH de plus en plus actuelles la circonscrivent vers des nouvelles identités, humanités et mondialités (Alioua Mehdi, 2015 ; Sihem Djebbi, 2016), la détachant du réductionnisme des mobilités géographiques. Dès lors, l'analyse croisée des migrations est un prisme fondamental pour comprendre le renforcement des interdépendances régionales et professionnelles, et le complexe conflictuel ; la transmigration étant fortement déterminée par le contexte politique et sécuritaire crisogène (sur le plan alimentaire et de la continuité professionnelle). Sorti de cette conception à prédominance peu ou prou démographique et sociale, nous entendons par transmigration professionnelle, une forme, une situation de mobilité transversale qui amène un.e citoyen.ne, notamment en temps de crise socioéconomique (emploi, alimentation, AGR, solidarité mécanique, etc.), à opérer une adaptation ou une reconversion professionnelles déguisées ou non, afin de faciliter sa résilience ou sa survie. Dans les grandes villes camerounaises, – appelées « *biggest cities* » par les communautés victimes de crises sociopolitiques et sécuritaires, pour désigner les villes régionales, leurs destinations souhaitées pour la reprise après déplacements forcés – les transmigrants professionnels, aussi appelés « Apacheurs » (Ngueulieu, 2018) sont davantage caractérisés par leur recours à des identités plurielles, facteur indispensable à la finalité de résilience et de re-prospérité ou re-construction. Selon un acteur affecté interrogé, « A transmigrant is first recognized by the multipolarity of his or her identities, which determines the plurality of adaptation trajectories ». Les trajectoires dans ce cas sont moins géographiques qu'orientées vers les « *intrinsic qualities* », les compétences les plus soft et subtiles, comprenant entre autres les capacités à mettre l'autre en confiance, le persuader, l'assujettir avec perspicacité lors des interactions aux allures BtoB, BtoC et CtoC. Ce dernier type de négociation ou d'interaction, d'après nos observations dans les initiatives entrepreneuriales des déplacés internes installés dans les biggest cities, est le mieux révélateur de la capacité d'intégration tant en milieu professionnel que dans la communauté et la société globale. Cela dans la mesure où, « C » étant Consumer et customer à la fois, les moments d'horizontalité des rapports et/ou des statuts sont les mieux indiqués pour éliminer l'auto-vulnérabilité d'un transmigrant par rapport à un non migrant ou un « favorisé » (non impacté négativement par la crise, les agents du secteur public, le plus souvent). Dès lors, le dividende transmigratoire professionnel n'est pas essentiellement positif dans la mesure où, au-delà de la capacité de résilience qui est à l'actif de son acteur, l'activité participe à la production et/ou au maintien d'une société de risques, marquée par la permanence, l'exacerbation des tensions, des crises sécuritaires et socioprofessionnelles, avec, notamment, la propagation des « microbes » (moyens bandits envahisseurs, aux armes blanches). C'est donc pourquoi il est très souvent conclu que les apacheurs sont des « awasheurs » (fripons). Les réalités observées dans les biggest cities, confirment cette hypothèse à plus d'un titre, bien que la contribution à une société de résilience holistique soit également positive. Il est nécessaire de mieux analyser l'angle de danger majeur, de pratique durable, afin d'améliorer les relations entre les acteurs en milieux professionnels.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Seules les problématiques, les questions, les technologies, les scènes… évoluent. Mais le management en lui-même demeure identique

Brigitte NIVET, Enseignante-chercheuse, ESC Clermont BS, CleRMA

Depuis une quinzaine d'années, on ne compte plus les ouvrages, ni les articles, les études et les débats qui valorisent de nouvelles relations managériales à l'œuvre dans les organisations ? Et pourtant, contrairement à ce que prétend la pensée commune et bien souvent le discours managérial, la mise en œuvre des décisions managériales sur le terrain ne correspond que de très loin à ce qui a été prévu par les décideurs ; autrement dit, entre les intentions (par exemple celles récentes à propos de la responsabilisation, de l'autonomie, de la confiance, du bien-être au travail...) et les réalisations dans les situations réelles de travail, il existe toujours un gap, plus ou moins important, très souvent interprété par les managers comme relevant de la fameuse « résistance au changement ». La théorie apporte plusieurs explications : il y a des formes d'innovation managériale qui ne fonctionneraient que par simple imitation selon le principe explicatif de « l'isomorphisme normatif » (P. DiMaggio et W. Powell, 1983) ; d'autres théories préfèrent évoquer le principe de philosophie de l'action mis en valeur dans les travaux récents d'épistémologie des sciences de gestion sur « l'action chemin faisant » (Avenier, 1999). D'autres pistes s'inscrivent dans la sociologie des organisations autour des travaux de Crozier et Friedberg (1977) (hypothèse empruntée à March et Simon de la rationalité limitée), selon laquelle la décision managériale n'est jamais totalement rationnelle, dès lors, les décisions relèvent plus de croyances, d'influences contextuelles que de la rationalité pure. D'autres raisons sont fournies par la théorie de la régulation sociale de JD Reynaud (1989,1995). Le fonctionnement d'une organisation relève d'un enchevêtrement d'activités de régulation (production et transformation des règles) ; à côté des « régulations de contrôle » imposées en général par le management (prescriptions, processus, procédures...), existent des « régulations autonomes », développées par les autres acteurs qui permettent à l'action collective de se dérouler. Dès lors, le fonctionnement réel des organisations est plutôt le produit d'un travail collectif reposant sur des équilibres instables, des successions d'arrangements et de compromis entre les deux formes de régulation : la régulation conjointe. Quant à la théorie de l'engagement issue de la psychologie sociale expérimentale (Beauvois & Joule, 2010), elle répond à une question récurrente des managers : « comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ou ce que l'on souhaite qu'ils fassent » ? La réponse est que le discours de persuasion ou la contrainte ne suffisent jamais à déclencher les comportements désirés et adéquats aux normes sociales. Pour obtenir des changements de comportements, le sociologue François Dupuy nous donne le mode d'emploi : « *Rien ne sert de formuler de nouvelles valeurs et de demander qu'elles soient appliquées* "[...] *le cheminement inverse a plus de chance de succès : partir d'une stratégie dont l'élaboration relève de la responsabilité du dirigeant et énoncer les comportements qui permettent de le mettre en œuvre constitue la première partie de la démarche. Puis, il faudra créer les conditions favorisant ces comportements. Au cours de ce travail, l'intelligence des acteurs cessera d'être un problème et pourra être utilisée comme une bonne ressource. Placés dans le contexte adéquat, la capacité des acteurs à trouver des solutions cohérentes avec ce contexte les conduira à adopter les pratiques souhaitées. Il sera temps alors de les traduire en termes de valeurs ou de principes de management* [celles-ci] *deviendront un référentiel dominant, pratique, traduisant une réalité vraie*" » (2015, p. 131). En somme, Il conviendrait de faire admettre aux managers que leurs intentionnalités n'aboutissent que très rarement à réaliser ce qui était prévu. Les acteurs sur lesquels s'exerce leur volonté ne sont pas entièrement passifs, il existe des formes d'appropriation active, transformatrice et qu'à côté des résistances, il peut y avoir des formes créatives, productives, c'est-à-dire qui contribuent à résoudre des problèmes dans les situations concrètes de travail. L'autonomie préexiste donc à l'introduction des nouvelles formes de management et produit de multiples modes d'existence des relations au travail dont la richesse tranche avec les simplifications de la pensée ordinaire des rhétoriques managériales.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

La coutume comme fondement d'une nouvelle relation de travail

Gustave ONDOUNDA, Consultant International, Chercheur Associé chaire API de ASMP, UPSILON Gabon

L'exploration des conditions nouvelles de travail dans un espace économique donné est un vaste chantier visant la refondation d'une forme de management « adapté » pour répondre à la crise moderne (économique, sociale et sanitaire). La période post-Covid-19 et ses impacts multiples sur le tissu économique et social (« fragilisation des entreprises » au sens de Frimousse dans le guide de l'antifragilité, réorientation des filières de production, disparition des services publics, accoutumance du travail virtuel en lieu et place du présentiel avec le développement du numérique) entraîne résolument au questionnement sur » la nouvelle relation de travail ». Faire des projections sur cette thématique nous invite à concilier un corpus de préceptes modernes et nos pratiques culturels typiques au Gabon : (rites et coutumes initiatiques : bwiti, ndjobi, mouiri) renforçant le sentiment d'appartenance et de réappropriation du concept « chef et/ou leader » comme base et fondement de l'architecture de cette » nouvelle » relation. Il s'agit de relever le défi de la mondialisation par la redéfinition d'un nouveau sens du travail correspondant à nos valeurs profondes, en créant ou en adoptant des nouveaux périmètres de socialisation professionnelle (mise en place des associations professionnelles : associations des RH devenu Capital Humain). Mais surtout, à travers la nouvelle architecture organisationnelle fondée autour du leader, créer un nouveau pacte de confiance avec les collaborateurs pour assurer le développement des organisations et la durabilité des pratiques.

Pérennité et place de la théorie des nouvelles relations humaines au travail : de quoi parle-t-on ?

Bertin OUANGRAOUA, Chercheur Associé-ASMP

La théorie des nouvelles relations au travail ou théorie des nouvelles relations humaines au travail a été développée dans le courant de la théorie des innovations managériales. Elle s'intéresse, au sens de Louis-Jérôme TEXIER, Directeur des Ressources Humaines de la SACEM : « aux relations humaines du travail entre direction et salariés, entre managers et collaborateurs, voire même entre collègues ». L'étude et la mise en pratique des principes sont relativement récentes dans le management. En effet, elles partent de constats faits par les chercheurs, les patrons d'entreprises, les managers et les directeurs de Ressources humaines, notamment, que tous les fondamentaux managériaux depuis le début du ce siècle sont restés stables à la fois dans leurs enseignements et leurs mises en pratiques et l'apparition d'une prise de conscience de l'importance de l'humain, du participatif, de la motivation, de la confiance et de l'intelligence collective dans les actes de management. Les facteurs étudiés dans l'approche théorique du relationnel au travail sont abondants et variés, et prennent diverses appellations. On peut citer, entre autres : l'écoute, l'engagement, le bien-être, l'agilité, la collaboration, la responsabilisation, la créativité, le plaisir, la liberté, la confiance, l'équité, la maîtrise de soi, l'empathie, la réciprocité, le statut et le respect, etc. Ces facteurs, Francis Boyer (2017) les a nommés, les « principes collaboratifs » dans lesquels se situe la véritable (r)évolution du management. Sherri Malouf, présidente et directrice de la société de conseil en entreprise Situation Management Systems Inc., les a appelés les « Éléments Sociaux Implicites ». De nos jours, de nombreux dirigeants attribuent le succès de leur entreprise à ces principes qui renforcent l'approche managérial mise en œuvre dans l'organisation. La prise en compte de la dimension humaine dans le management des organisations est impérieuse à notre époque. Mais constituent-elles une expression de pratiques pérennes ou/et énième mode ?

Nous allons bâtir nos arguments autour de deux éléments pour répondre à ce questionnement : Il s'agit de l'omniprésence du relationnel dans les questions de management pour dire s'il s'agit ou pas de véritables innovations managériales, et la place qu'occupent ces dernières afin de nous prononcer s'il s'agit ou pas d'un énième mode. Le caractère omniprésent de la demande de prise en compte de la dimension humaine dans le management des organisations, malgré la l'attitude mi-figue, mi-raisin des entreprises à lui accorder une place prépondérante et, cela, durant tout le siècle passé. Francis Boyer, dans sa chronique (2017), aborde cet état de fait en ces termes : « Saviez-vous que si H. Fayol préconisait "l'unité de direction" et

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

“la division du travail”, il soulignait également l’importance de “l’initiative des salariés” et “l’union du personne” ? ». Les pratiques ou « offres » managériales (David Destoc, 2016), ont été développées dans le courant des nouvelles relations humaines au travail sont abondantes aujourd’hui, et influencent toutes les fonctions : organisationnelle, opérationnelle et humaine de l’entreprise. Ces théories relationnelles occupent la première place, tant, dans les pensées que dans les actes des dirigeants, managers et salariés des entreprises. Un nouveau paradigme a remplacé l’ancien dont le postulat était : « le manager prescrit et contrôle, les collaborateurs sont là pour exécuter en respectant le lien de subordination » (David Destoc, 2016). À travers ces nouvelles tendances managériales, la place est désormais faite au temps de la relation et du management non plus de l’expertise et de l’attribution des tâches. Eu égard à ce qui précède, on peut conclure qu’à l’étape actuelle de nos connaissances, les nouvelles relations au travail sont l’expression de pratiques pérennes, que celles-ci n’occupent pas un certain rang dans la série des théories managériales mais qu’elles se positionnent, bel et bien, au premier rang. Longtemps ignorées par les dirigeants des entreprises eux-mêmes, l’innovation « relationnelle » apparaît, de nos jours, comme un enjeu majeur pour les entreprises qui doivent se réinventer pour se différencier.

Constructions de relations professionnelles durables et performance sociale : quelle contribution des travailleurs ?

Zié OUATTARA, Directeur des Ressources humaines, Elite Intérim, Abidjan, Côte d’Ivoire

De mes échanges avec mes collaborateurs actuels lors de leur recrutement, sur le sujet des parcours professionnels, j’ai pu remarquer qu’ils ont été plus performants, épanouis et impliqués au travail dans les environnements où ils avaient de bonnes relations entre collègues. Ce sondage pratique a donc renforcé mon opinion sur la nécessité de développer des rapports de qualité avec son entourage immédiat. Pour moi, un rapport de qualité inclus, au-delà d’un environnement sain, les implications de développement des compétences des collaborateurs pour maintenir leur employabilité dans un monde en pleine mutation. De ce fait, j’ai formé mes superviseurs RH sur les sites en de véritable généraliste métiers en leur faisant confiance et en leur donnant du temps pour véritablement implémenter le minimum appris. Aujourd’hui, je suis le plus grand gagnant car, avec ce management qui intègre une bonne gestion de la relève, il n’y a plus de stress en l’absence d’un collaborateur. Je note donc que les bonnes relations professionnelles favorisent la coopération et garantissent un certain bien-être au travail qui sont des leviers de motivation appréciables et impactant pour une carrière dans un environnement donné.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

L'entreprise a-t-elle le choix de ses modes relationnels ?

Agnès PARADAS, Maître de conférences HDR, Université d'Avignon

Les tendances managériales semblent suivre dans l'histoire une courbe oscillant entre excès et mesures correctives. L'utilisation du salariat comme variable d'ajustement a émergé dans les années 1980 avec l'avènement d'une GRH stratégique considérant les humains comme des ressources, accompagnée d'une financiarisation croissante de l'économie. Suite à ces positions, les personnes ont été oubliées en tant que sujets et les managers ont dû suivre des injonctions quelquefois déshumanisantes, à la recherche de la performance. Sous couvert d'efficacité, les techniques de reporting, *ranking*, etc., ont contribué à une crise de confiance fonctionnant dans les deux sens, entre salariés et managers. L'efficacité a alors été mise à mal face à une perte de sens croissante. Ces excès ont ainsi certainement ouvert la voie à la recherche d'un « nouveau » management, plus bienveillant, soutenu en cela par une société cherchant de nouveaux repères dans le culte du « *happyness* » et accompagné par le développement de la responsabilité sociale et environnementale. Les changements s'inscrivent généralement dans un système incluant différents phénomènes en interaction. Face au risque que le discours d'humanisation de la gestion reste au stade de l'affichage, tout l'enjeu semble se situer aujourd'hui dans les attentes et la tolérance des populations. Les récentes vagues de démission des salariés les plus jeunes redéfinit en effet la relation au travail des milléniaux qui deviennent plus exigeants, moins attachés au salariat et moins fidèles aux entreprises. Ces données constitueront-elles l'ancrage d'une évolution durable vers un management plus bienveillant ? Seulement à condition que le rapport de force continue de se modifier en faveur des salariés, ce qui n'est pas encore acté.

Plutôt le processus que le contenu, vite démodé

Jean PASQUERO, Professeur, ESG-UQAM, Montréal, QC

La question est un vieux serpent de mer. Ce qui caractérise selon moi la modernité dans les relations au travail, ce n'est pas tant la succession de nouveaux modèles, c'est le fait que ces relations évoluent à des rythmes différents selon les générations en présence. Le défi est dans la gestion de cette diversité, qui est là pour durer. La génération Z change la donne. Tel ancien, qui croit plaisanter en répétant des blagues qui faisaient rire en son temps, se retrouve face à un jeune diplômé woke de Sciences Po qui s'empresse de le dénoncer à la direction. Pour l'ancien, le jeune, le patron et les autres, là est le véritable défi : trouver un équilibre entre toutes sortes de représentations incompatibles du monde, de la vie, du pouvoir et de l'Autre. Ce qui compte n'est pas tant le contenu de nouvelles relations, c'est la réussite du processus qui permettra de parvenir à un équilibre dynamique où chacun finira par accepter l'autre dans ce qu'il est, en faisant les concessions nécessaires pour que la vie en commun soit non seulement vivable, mais aussi enrichissante, et si possible épanouissante. Cet équilibre doit être patiemment négocié, dans l'ouverture, entre les parties prenantes, avec l'aide du DRH. Un climat organisationnel sain ne peut être imposé à un milieu hétérogène. Il doit être à la fois coconstruit et évolutif. En ce sens, ce qui peut paraître une mode (un nouveau contenu) deviendra durable (un processus continu).

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Relations au travail et formes de communication

David PATA KIANTWADI, Professeur des Universités congolaises, IFASIC, CEO à la SODEICO, République démocratique du Congo

Les applications des TIC et des théories de management ont sensiblement modifié les relations au travail ainsi que des formes de communication. Deux niveaux de changement sont observés : les relations de travail entre les managers avec leurs collaborateurs et les relations dans les situations de travail (entre agents ou agents et clients). Chacune des catégories de relations définit des formes de communication. La 1re catégorie fait appel à la communication managériale. Pour bien gérer son équipe en vue de contribuer à la réalisation de l'objectif de l'entreprise, le manager fait recours à trois formes de communication : i) le manager à l'équipe pour donner des orientations, évaluer les collaborateurs et faire le *feed-back* (communication ascendante) ; ii) les agents au manager pour avoir des précisions, faire le reporting et solliciter l'avis du chef ; et iii) entre les managers qui s'entretiennent autour des avancements du travail afin de déceler les écarts pour y apporter des corrections (communication transversale). Dans toutes ces formes, le manager doit faire preuve de management communicatif c'est-à-dire être capable de mobiliser un certain nombre d'aptitudes et qualités pour communiquer efficacement avec son équipe : l'écoute active, la capacité à communiquer avec autrui, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, le charisme et l'asservité. En dehors de ces formes de communication liées aux relations manager-équipes, il y en a d'autres qui sont liées aux situations de travail, c'est-à-dire entre les agents dans le cadre d'exécution de leurs tâches ou entre les agents et les clients dans le cadre de relations commerciales, telles que les communications de coprésence (focalisées et non-focalisées) et les communications médiatisées (avec interaction et sans interaction).

Demain, le populisme en entreprise ? « Patron, nous voilà … »

André PERRET, Fondateur et rédacteur en chef du *MagRh*

« *Eh, Cédric, tu veux bien rester un quart d'heure plus tard, le camion n'est pas encore chargé ! Et puis quoi encore ? Un quart d'heure, c'est rien et ça dépanne tout le monde ... Je me fiche du monde, je veux rentrer chez moi à la même heure, c'est tout et c'est mon droit !* ». En sortant, devant la station de métro, Cédric est interrogé par une chaine de télé : « Monsieur, que pensez-vous de rendre obligatoire le port du masque dans le métro ? *Pas d'accord, moi je suis en bonne santé et m'obliger c'est s'en prendre à ma liberté...* ». À la maison, l'épouse de Cédric est de mauvaise humeur. « *Tu te rends compte, la municipalité veut mettre des pénalités aux parents qui viennent chercher leurs enfants après la fermeture de la garderie ! et il faudra aller les chercher à la gendarmerie ! Et si je n'ai pas fini mes courses !!! C'est n'importe quoi, on n'est en dictature ou quoi !* »

Je pensais que les salariés étaient devenus plus matures, plus responsables et que grâce à une hiérarchie qui les tiraient vers le haut, les relations au travail évoluaient vers une quasi-béatitude. Que nenni ! Il me semble bien au contraire que l'attrait pour le télétravail est aussi une façon de s'échapper d'une obligation de cohabitation imposée. Mais c'est sans se rendre compte que le phénomène est sociétal et que ce sont les relations entre humains qui se sont dégradées, et que le lieu de travail n'en n'est qu'une illustration. L'individualisme a gagné, et certainement pour longtemps. De l'entreprise on passe rapidement à la Nation avec ses tendances politiques de l'individualisme vers le populisme. Et si c'était l'inverse qui était en train de se produire ? On met ça sous couvert des nouvelles générations... pas certain !

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Entreprises, au rapport ! Nouveaux équilibres dans le monde du travail…

François PICHAULT, Professeur, Université de Liège

Après la crise sanitaire, de plus en plus d'analyses évoquent une crise du sens au travail. Les théoriciens de la « grande démission » nous annoncent l'émergence de nouveaux rapports au travail, où les jeunes générations seraient désormais à la recherche d'un travail dont ils ont la maîtrise à la fois sur le plan du contenu et des conditions dans lesquelles il s'exerce. Nous soutenons que ce changement ne doit pas être analysé en termes générationnels : il s'agit plutôt de transformations sociétales en cours depuis des décennies. Il y a plus de 10 ans déjà, nous avons pu montrer que la quête de sens dans le travail, le besoin de reconnaissance, la recherche d'équilibre vie privée-vie professionnelle sont des besoins exprimés par toutes les générations. La crise sanitaire a toutefois exacerbé ces revendications, en particulier pour les 50 % de travailleurs qui sont passés du jour au lendemain en télétravail forcé, créant ainsi une situation de distanciation psychologique par rapport à leur travail quotidien. Que s'est-il passé pour l'autre moitié de la population active ? Si on prend le cas des travailleurs évoluant dans la restauration, la fermeture prolongée des établissements a eu un effet déclencheur sur la recherche d'activités plus rémunératrices et moins exigeantes en termes de flexibilité. Pour le personnel du social et des soins de santé, la quête de reconnaissance s'est traduite par une quête de valorisation salariale. Nous pensons que cela conduit à une évolution des relations non pas au travail, mais à l'entreprise. Dans beaucoup de pays européens, on assiste ainsi à une croissance rapide de l'entrepreneuriat, dans des proportions qui n'ont jamais été connues. Et cela a évidemment des conséquences sur la capacité de la fonction RH à accompagner une telle évolution…

Le telework-manager accélère l'atteinte des objectifs du développement durable (ODD)

Akou PIGNANDI, Gestionnaire des Services de Santé, Coordonnateur National, SP CCM TOGO

L'apparition fracassante de la pandémie de Covid-19 a réveillé le travail à distance ou « telework » jadis dormant. C'est un écosystème où le comptage des heures de travail au service campé est laissé aux calendes grecques. C'est un travail hors service nécessitant l'utilisation intensive de moyens de télécommunication. Le telework est en parfaite adéquation avec les objectifs du développement durable (ODD). Cette affirmation est soutenue par l'OCDE déclarant que : « le télétravail peut procurer à la société au-delà de l'amélioration de la productivité, la diminution de l'impact environnemental et l'amélioration de l'équilibre travail-vie ». Portnoff trouve que le télétravail est un investissement durable, basée sur la confiance et la flexibilité. Par contre Lardellier trouve que, « Le rite a tellement manqué durant la Covid-19 ». Pour lui, la cohésion, la valorisation, la motivation, et l'adhésion ont du mal à trouver leur place dans le télétravail. Bref, le telework trucide les rites faisant de lui, une expression de pratiques non durable. Pour nous ; les rites s'incrustent davantage dans le telework avec l'utilisation des outils de l'internet et accélère ainsi l'atteinte des ODD. Cet point de vue trouve un écho favorable chez certains penseurs notamment Frimousse et Peretti qui disent que « la combinaison entre les styles de management participatif et consultatif paraît tout à fait intéressante » et Dejoux d'ajouter que « la crise du Covid a démontré que les managers sont, les garants du nouveau normal qui se construit autour d'organisations hybrides ».

1) Lardellier, P. (2022), Les rites en question(s), *Question(s) de management*, 2022/4, n° 41, p. 83.

2) Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2021), Quel style de management dans l'organisation post-covid ?, *Question(s) de management*, 2021/4, » n° 34, p. 97-171.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Impensable de refermer la boîte de Pandore des relations de travail nouvelles

Yannick PLANTE, Fondateur et Directeur Général d'Alizés RH

Le développement des outils numériques a permis la croissance rapide du télétravail. La crise sanitaire n'a fait qu'en accélérer un phénomène. Par-delà les promesses – tenues – de productivité accrue afférente, les salariés en tirent aussi avantage : réduction des durées et coûts de déplacement, temps de travail à domicile augmenté, confort du travail, souplesse dans l'ordonnancement des temps « pro/perso ». Mais le pendant à ce progrès apparent est l'impact irrémédiable de ces nouvelles modalités professionnelles sur les relations de travail en entreprise. Du point de vue individuel, psychosociologique, il n'est plus à rappeler, sur les pas de Abraham Maslow, combien les relations interpersonnelles et sociales répondent à des besoins fondamentaux de l'individu : besoins d'appartenance, d'expression et de communication, de relation psycho-affective. Force est de constater que ces évolutions de contexte et de pratiques du travail ont un impact majeur sur les relations de travail, ne serait-ce par la prise en compte du facteur topographique (lieu d'exercice du travail) intervenant dans les interactions humaines. Ces nouvelles modalités n'ont pas créé de nouvelles relations de travail mais ont révélé et accéléré un mouvement de fond préexistant dans le ressenti des salariés et des managers. Car, enfin, le sens donné au travail ne tenait-il qu'aux *inputs* réguliers provenant de la perception d'un cadre physique de travail ? L'attachement (dans l'acception Lorenzienne du terme) à son travail, son entreprise, son équipe, son manager, ne saurait-il être entretenu que par les interactions physiques permanentes ? Ne pourrait-on pas accéder à ces bénéfices personnels hors de cet écosystème physique, in situ, pour autant que la qualité des résultats professionnels produits n'en pâtisse ? Ainsi, est posée la question de la relation hiérarchique et des modèles d'autorité, de pouvoir et de contrôle. Quelle est la valeur ajoutée du contrôle hiérarchique de visu, centré sur le comment plutôt que sur le pour quoi (approche téléologique de l'objectif, de la finalité du travail confié). Le télétravail a ouvert la boîte de Pandore du rapport au travail, de son sens donné et attendu et de ses conditions d'exercice, ainsi qu'en termes de relations humaines. Mais face aux gratifications inhérentes au travail à distance, il appert un côté obscur du phénomène, recélant des risques (psychosociaux notamment), potentiels ou bien réels : l'isolement (physique, psycho-affectif) ressenti, la fragmentation du temps de travail, la commixtion poreuse des phases « pro » et « perso » accentuée par une unicité topographique subie, l'effacement des rites propices à l'entretien de la cohésion sociale, la régression des compétences relationnelles par un déficit progressif de stimulations sociales procurées par le monde professionnel « physique », si celles-ci ne sont pas compensées par les inputs psychosociaux des réseaux sociaux numériques par exemple. Et quid de la crise existentielle des managers, qui, sevrés de leurs attributs hiérarchiques traditionnels, s'interrogent sur leur véritable raison d'être désormais face à des salariés plus autonomes, moins en demande d'interactions, de contrôle, et davantage en quête de sens, de pédagogie et de bienveillance ? Ce sont des pans entiers de la culture managériale qui sont ébréchés, obligeant les managers concernés, soit à tenter de jouer la carte du statu quo ante, soit, *a contrario*, à reprogrammer leur propre logiciel managérial conformément au changement de paradigme des relations sociales attendues par les acteurs. Mais, ces managers dont le salut est de changer vraiment, le peuvent-ils ? Faut-il les accompagner par la formation ou le coaching, ou ne convient-il pas, dans un mouvement de sélection naturelle chère à Charles Darwin, d'écarter les plus réfractaires et recruter ou promouvoir des managers nouvelle formule, satisfaisant mieux à ces nouveaux enjeux ? Les relations de travail sont ainsi irrémédiablement recomposées, et à reformuler et construire par les acteurs concernés. Impossible donc d'envisager pouvoir refermer la boîte de Pandore des nouvelles relations de travail. Nouvelles relations au travail : gare à l'effet de mode !

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

La régulation des pratiques professionnelles des activités collectives

Nadezhda N. POKROVSKAIA, PhD, Professeure, Université Electrotechnique de Saint-Pétersbourg « LETI » ; Université Polytechnique de Saint-Pétersbourg, Russie

Les relations au travail expriment la nature sociale de toute action des êtres humains, soit-elle individuelle ou collective. La mutation des formes normales et normatives reflète l'évolution universelle des modes de comportement humain : toute croissance de la vie et du bien-être humain est traduite en construction de nouvelles règles. En même temps, les valeurs essentielles les plus profondes restent, depuis les milleniums, basées en nature sociale de l'homo sapiens. D'après Aristote, l'homme est un animal social et politique, et selon Héraclite, rien ne demeure et le changement est au fond de l'épanouissement de la personnalité. Nous considérons le développement durable comme l'adaptation permanente de l'activité, de la structure et des processus. Dans cette vision, l'innovation est ordinaire, ainsi que les pratiques nouvelles de reconstruire des relations au travail. La pandémie a renforcé l'autonomie des gens au travail, mais le régime éloigné a généré le nouvel intérêt à des façons de communiquer entre les collègues, avec les collaborateurs, les partenaires et les clients. La perception de nouvelles relations au travail, que ce soit des contacts en espace commun physique ou numérique, est la source de la culture organisationnelle et de la valeur créée par une entreprise, un réseau ou une communauté, la régulation socioculturelle pertinente et adaptée forme la durabilité de tout agent social, économique et politique.

Une nouvelle ère managériale : le passage du « faire » à « l'être »

Catherine POURQUIER, Enseignante-chercheuse, BSB (Burgundy School of Business)

La crise sanitaire a dans un premier temps changé notre rapport à l'espace. Depuis, le bureau n'est plus automatiquement associé à l'entreprise, surtout pour les métiers du tertiaire. L'entreprise n'est plus synonyme de lieu de travail. L'expérience du confinement a déplacé les frontières mentales de la relation au lieu de travail. Puis, dans un deuxième temps, la crise sanitaire a modifié notre rapport à l'agir collectif. Un passage du « faire » à « l'être » s'est opéré aussi bien pour les managers que pour les collaborateurs. Le rôle du management a été questionné par ce déplacement de frontières mentales et physiques de la relation au travail. La distanciation par le télétravail a obligé le manager à quitter une posture de contrôle pour celle de facilitateur. Le manager y a gagné paradoxalement une proximité avec ses équipes qui lui ont demandé en période anxiogène davantage de soutien, technique mais aussi relationnel. De leur côté, les collaborateurs ont eux aussi été bousculés, contraints à une plus grande responsabilisation et autonomie, la pérennité de leur organisation, dans une période économique très difficile, en dépendait. Dans cette épreuve une nouvelle conscience a émergé, il ne s'agit plus à présent uniquement de faire ensemble pour produire, mais aussi d'être ensemble pour vivre plus intensément un projet collectif. La quête de sens s'est accrue. Les pertes humaines, la fragilité physique liée à la maladie, la précarité économique, ont ainsi remis la Vie au centre de l'organisation.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Relations au travail : un triple challenge

Elena de PREVILLE, Chercheuse associée à la Chaire ESSEC du changement

Très schématiquement, il est possible de distinguer trois types de relations au travail, qui s'exercent de façon bilatérale et/ou multidirectionnelle : 1) les relations entre la hiérarchie et des collaborateurs (subordonnés) ; 2) les relations entre des collaborateurs (subordonnés) et la hiérarchie et 3) les relations entre les collègues. Parmi les multitudes apports théoriques dédiés à l'étude des relations au travail en lien avec les différents sujets-enjeux de la réalité organisationnelle (engagement des employés (Kapela & Pohl, 2017), justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté (Nasr *et al*., 2009), bien-être au travail (Dose *et al*., 2019), etc.), il nous semble intéressant de citer une théorie, celle des échanges leader-membres (Leader-Member-Exchanges (Cashman & Graen, 1975 ; Linden & Graen,1980 ; Graen & Uhl-Bien, 1995)) qui a fait l'objet de nombreuses publications (Garg & Dhar, 2014 ; Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, 2020...). Cette théorie permet de mieux comprendre la dynamique de la relation entre un supérieur hiérarchique et un subordonné et vice versa. Ainsi elle stipule que cette relation évolue de la première phase (*stranger phase*, en terminologie des auteurs) vers la troisième phase (*maturity phase*), en passant par une phase intermédiaire (*acquaitance phase*). La relation mature est basée sur la réciprocité et sur la performance du subordonné (d'un collaborateur), et par conséquent, sur la performance de l'entreprise (Akkoç *et al*., 2013 ; Breevaart *et al*., 2015). Du point de vue pratique et simplicité, bien que relative, d'utilisation, une étude des relations interpersonnelles et celles intergroupes dont le but est de les améliorer, peut se faire grâce à la technique sociométrique proposée et développée par J. L. Moreno (1934). L'utilisation de la sociométrie permet de mesurer l'autorité des leaders formels et informels ainsi que le degré de la sympathie, l'antipathie et l'indifférence afin de regrouper les personnes en équipes de manière à réduire les tensions existantes ou à venir. Identification des « positions sociométriques » ainsi que de la cohésion d'un groupe ou d'une équipe, se calcule selon la formule $\frac{\Sigma}{0.5n\,(n-1)}$ (où Σ est la somme de tous les choix mutuels dans le groupe et n est le nombre de membres du groupe). Les résultats sont présentés graphiquement dans un sociogramme.
La récente crise sanitaire a affecté les relations interpersonnelles (professionnelles et personnelles). Bien que certains auteurs considèrent que les relations sociales ont une temporalité qui s'inscrit dans des parcours de vie (Bidard & Grassetti, 2018) et que la durée des confinements est à considérer comme courte à l'échelles des relations sociales, des changements relationnels sont apparus et constatés (Lambert *et al*., 2020, Mouret, 2022, etc.). L'impact de la crise sur les relations interpersonnelles peut-être étudier sous l'angle d'une double valence (négative et positive) et pourquoi pas ne prenant pas en compte le triple challenge des relations au travail.

Du manager contrôleur au manager qui fait confiance

Sana QARROUTE, Professeure, directrice Adjointe, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Mohamed Premier – Oujda, Maroc

Nous vivons une mutation de paradigme où nos relations professionnelles sont bouleversées par de nouvelles pratiques. Le monde du travail et le management au sein des entreprises n'y échappent pas. Cet envol bouleverse notre conception du travail en rompant avec l'unité de lieu et de temps qui lui sont généralement associées. Le modèle tayloriste de l'organisation du travail et le triptyque « commandement – > exécution – > reporting » voit de plus en plus d'alternatives de se créer et se répandre.
Ce phénomène est accéléré par la révolution digitale que nous vivons avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication qui représentent un facteur à part entière de la mutation des rapports sociaux, des emplois et des métiers. La posture du manager est amenée à évoluer : on passe d'un manager contrôleur à un manager qui fait confiance et qui responsabilise ses collaborateurs. En effet, la rupture de l'unité spatiale et temporelle du travail pose un problème d'ego managérial : il n'est plus possible de « contrôler » visuellement un collaborateur et de témoigner d'un « pouvoir » de contrôle managérial sur le lieu de travail. Le rôle du management doit alors être repensé : on passe d'une logique où le contrôle est prégnant à une logique de responsabilisation et de confiance vis-à-vis des collaborateurs.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Développement durable, transition écologique : l'impact sur les relations au travail est-il lui durable ou transitoire ?

Lydie RECORBET, Chargée de mission Engagement social et sociétal, ORSE

Quête de sens, volonté de s'engager et d'en avoir le temps : la transition écologique est là, et avec elle une transition sociale. Ces questions s'invitent donc assez logiquement aussi dans les entreprises au travers l'instauration d'un nouveau rapport au travail. Le regard que l'ORSE porte sur cette évolution se veut systémique, et non réduit à la simple question du nombre de jours à autoriser en télétravail, entre *full remote work* ou retour sur site pour tous, à l'instar de quelques entreprises de la Silicon Valley ? Car, pour réussir les défis qui nous attendent, un changement de paradigme est nécessaire et il est primordial qu'une révolution managériale s'opère et accompagne les changements de *business models* des entreprises. Que l'environnement et l'inclusion, l'équilibre de temps entre la vie professionnelle et la vie privée soient devenus des critères de sélection au même titre que la rémunération pour un candidat ne doit pas se résumer à une question de marque-employeur et d'attractivité, Ce doit bien être une question d'engagement. Et si l'on insiste beaucoup sur l'envie d'engagement des jeunes collaborateurs – ou moins jeunes d'ailleurs – rappelons que c'est l'entreprise qui, avant tout, doit être actrice du changement pour ne pas être, au mieux, dénoncée pour *green/socialwashing* et au pire, finie si elle ne s'adapte pas. Darwin l'a bien démontré.

Les termes changent pour que, finalement, les relations au travail n'évoluent pas vraiment

Guillaume REVILLOD, IDHEAP, Institut de hautes études en administration publique, Université de Lausanne, Suisse

En 1996, Eric Abrahamson publiait un article sobrement intitulé « Management fashion » qui prêtait non seulement à résonner mais aussi à raisonner la plupart des (ré)inventeurs de l'eau tiède et de la roue en proie à recycler encore et toujours la même bouillie managériale pour la resservir dans bol à soupe rebrandé. Pour Abrahamson (1996, p. 255) et beaucoup qui viendront après lui, il y a ainsi des modes managériales qui ne font que remettre au goût du jour des pratiques et des techniques déjà éprouvées, lesquelles, tout en changeant d'enveloppe, conservent cependant la même essence. Le plus souvent, ces modes managériales sont reconnaissables au fait qu'elles remplissent la double condition, d'une part, d'apparaître sous un jour éminemment rationnel ce qui a pour effet d'écarter d'emblée toute possibilité de discuter leur bien-fondé ; et, d'autre part, de se présenter comme progressistes, c'est-à-dire sous un jour totalement nouveau par rapport aux anciennes pratiques et techniques, quand bien même elles n'en seraient que des variations parfois infimes (*Ibid*.).

Ainsi dit-on souvent aujourd'hui des organisations quelles se caractérisent par « de nouvelles relations au travail ». On y décrit le management comme participatif (Bourguignon, 2018), le leadership comme transformationnel (Díaz-Sáenz, 2011) ou les rapports hiérarchiques comme horizontaux (Laloux *et al*., 2015), le tout parfois subsumé par le terme d'entreprise libérée (Gilbert *et al*., 2017). Qu'on se le tienne pour dit : loin de nous l'idée de leur jeter gratuitement l'opprobre. Encore plus loin celle de les enterrer. Mais partout où la mobilisation de ces syntagmes n'est pas suivie de modalités concrètes d'application faut-il sans doute flairer le reconditionnement. « *Si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change* », déclare Tancrède Falconeri à son oncle, le prince Salina, dans *Le Guépard* (1963) de Luchino Visconti. En management cela arrive aussi parfois que tous les termes changent au gré de la dernière tendance pour que, finalement, les relations au travail n'évoluent pas vraiment.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Les cabris face au quiproquo du sens au travail

Martin RICHER, Président de Management & RSE et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po

« Il faut donner du sens », s'écrient-ils en sautant comme des cabris. Les donneurs de leçons étaient déjà insupportables mais que dire des donneurs de sens ? C'est l'un des effets collatéraux de la crise sanitaire : elle a suscité de nombreuses et fructueuses réflexions chez les salariés. Ce que je fais est-il compatible avec mes valeurs, mes aspirations profondes, mes envies pour les années qui me restent à travailler ? Et comme par ailleurs le marché de l'emploi s'est retourné, avec son cortège de postes non pourvus et de recrutements inaboutis, il faut garder nos collaborateurs et pour cela, nourrir les nouvelles relations au travail en leur donnant le sens qu'ils recherchent. Et voilà nos donneurs de sens, fraîchement convertis, partis en croisade, à la recherche des âmes errantes en « quête » de sens. Mais ils se trompent lourdement, car ils pensent que comme beaucoup de prescriptions dans l'entreprise, le sens descend du dirigeant vers l'organisation. Or, c'est exactement l'inverse car le sens est une notion qui ne se révèle que par la confrontation avec le vécu professionnel de chacun. Le sens ne se donne pas, il se dévoile progressivement dans les interactions du travail. Il faut d'abord mettre en commun les représentations, échanger, discuter, débattre du travail, et alors seulement, partager le sens. Chers cabris, arrêtez de faire appel à l'engagement et transmettez plutôt de l'inspiration ; arrêtez de « donner du sens » et commencez à le susciter.

Ancrage de nouvelles relations au travail : passer réellement du précisément faux au globalement juste !

Olivier ROMAND-PIQUANT, Enseignant-chercheur, Université Paris Nanterre

La pandémie de Covid-19 nous a imposé un monde où télétravail et distanciation sociale sont devenus la norme. Ces bouleversements ont alors engendré de nouvelles relations au travail. Toutefois, les organisations sont-elles réellement en capacité d'ancrer cette nouvelle dynamique ? Celles détenant déjà cette « *soft-skill* collective » pourront sans peine réaliser cet ancrage. C'est-à-dire fixer le sens du changement opéré. Accepter notamment de libérer les énergies en accordant confiance et autonomie aux collaborateurs. Pour cela, le top management doit impulser un profond bouleversement idéologique pour repenser les besoins de l'entreprise comme des parties prenantes. Pourtant l'environnement national qui conduit à générer toujours plus de normes, de strates administratives et de contrôles *via* des indicateurs dont la pertinence n'est pas toujours évidente, déteint sur les organisations de statut public comme privé. Ces facteurs de contingence freinent la conduite du changement et mènent souvent à un retour progressif à la situation initiale. Ils ont l'effet pernicieux de pousser les organisations à une granularité tellement fine qu'elle n'est plus en adéquation avec la quête d'agilité, d'efficience et de qualité de vie au travail mais conduit au contraire à des injonctions paradoxales entre managers et managés. Dans un contexte de grande incertitude, il vaut donc mieux être « globalement juste que précisément faux » pour ne pas perdre de vue quels sont les véritables enjeux des organisations. C'est là une magnifique opportunité de tout remettre à plat en balayant certaines peurs et croyances managériales qui briment la créativité.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Relation de travail modifiée : vers une nouvelle querelle des anciens et des modernes ?

Arnaud SCAILLEREZ, Professeur agrégé, Université de Moncton, Canada

La pandémie (Covid-19) a remis en cause la relation traditionnelle de travail (présence des employés au bureau encadrée de visu par leur manager). Désormais, nomadisme, télétravail (à la maison ou dans des tiers-lieux) ou bureau flexible sont des pratiques plus répandues suscitant de nouvelles habitudes. Le manager cherche à développer, depuis, une autre façon d'encadrer ses équipes (à distance, par hybridité). Au même moment, un nouveau rapport au travail (volonté de plus d'autonomie, de liberté d'organisation) a pris place. Cette nouvelle relation de travail est empreinte de paradoxes, puisque managers et collaborateurs réclament souplesse et flexibilité, l'organisation promeut l'agilité, mais tous attendent aussi de la sécurité. Un management participatif devrait être déployé, mais la confiance n'est pas toujours de mise. La relation managériale semble alors partagée entre une volonté de répondre aux attentes modernes de certains et le confort de préserver les traditions pour d'autres. Il est difficile de savoir si cette nouvelle relation de travail va devenir la règle ou si les pratiques plus anciennes vont reprendre de l'ascendant sur le long terme. Néanmoins, autant de changements en si peu de temps, peut entraîner d'autres défis (résistance, usure, conflits, perte de temps). Les effets de la pandémie sont encore palpables sur la relation de travail, alors faisons d'abord preuve de patience et de résilience pour faciliter l'intégration progressive de ces modifications.

Travailler : comment ? pour qui ? pour quoi ?

Marie-José SCOTTO, Professeure, IPAG Business School, Nice

Les nouvelles générations de collaborateurs ont, semble-t-il, des attentes nouvelles envers leurs managers. Ces attentes génèrent une remise en cause de la nature et de la solidité du contrat psychologique au sein des organisations. Travailler ? Pour quoi faire ? Dans quel cadre inscrire les contradictions des nouvelles relations au travail, dans un monde en profonde mutation technologique marqué par l'instantanéité de la communication et de l'accès à l'information ? Les millenials ne sont pas les seuls à s'interroger. L'actuel débat sur les retraites renforce les interrogations : pourquoi cette résistance à rester un peu plus longtemps au travail ? Est-ce que cela ne pose pas la question d'une relation au management empreinte de méfiance voire de rejet ? Est-ce le travail qui pose question ou bien les relations au travail, et notamment les relations avec le management ? En face d'une demande accrue de sens et de transparence, demande renforcée par les années Covid qui ont permis aux équipes d'apprécier autonomie et responsabilisation, quelle est la réponse des entreprises et des managers ? Ce retour au présentiel est-il avant tout pour maintenir la cohésion du groupe ou pour retrouver un niveau de contrôle sur des salariés qui se seraient « émancipés » ? et ainsi s'épargner une vraie réflexion sur l'évolution du rôle des managers et sur les attentes des collaborateurs. Toutes ces questions demandent des réponses, pour éviter cette dangereuse « démission silencieuse » qui commence à miner les équipes et les entreprises.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Et si certains employés étaient les véritables « bourreaux » de leur entreprise ?

Stephan Alain TAGBO, Ingénieur RH & Juriste d'entreprise, Cadre dirigeant d'entreprise, Conakry, Guinée

Une entreprise est une organisation humaine qui produit des biens ou services en vue de faire du chiffre, en les vendant à d'autres personnes (physiques ou morales) appelées clientes. Bien qu'étant une personne morale dotée d'une personnalité juridique ; ayant des droits et obligations, l'entreprise demeure une personne inerte. Et donc pour son animation, elle est entièrement dépendante des personnes physiques qui assurent son fonctionnement. Et ces individus, à travers leur personnalité, impactent cette organisation dans leurs différentes interactions, perdant de vue dans certains cas, qu'ils doivent tout mettre en œuvre pour le développement de cette entité économique. C'est ce que j'appellerais « la chaine professionnelle alimentaire » qui se caractérise, à l'image de la vraie chaine alimentaire, par l'abus du pouvoir hiérarchique. Cela se traduit entre autres par une gestion opaque des directions ou départements, la surcharge de travaux, « l'autocratisation » dans la conduite de l'entreprise, etc. Ces différents agissements sont perceptifs sur l'entreprise, à travers des risques psychosociaux tels que les conflits majeurs, le stress, le harcèlement moral ou sexuel, la démotivation, le burnout, etc. Cette situation crée des conséquences tels qu'un taux de turn-over élevé, la multiplication des arrêts-maladies, la dépression qui conduit dans certains cas au suicide. Ce constat a pour corollaire la baisse de productivité, les coûts néfastes importants pour l'entreprise, et partant pour sa performance organisationnelle. Devant ce « décor », qu'est-ce qu'il faut faire pour l'atteinte des objectifs lucratifs d'une telle entreprise ? D'emblée, il revient au Top management de créer des conditions nécessaires pour assainir et optimiser les relations au travail en vue de s'inscrire dans une « durabilité organisationnelle ». Ainsi, l'accent doit être mis sur un haut niveau d'engagement basé sur le respect de chacun, une bonne culture d'entreprise inclusive, et l'amélioration de la qualité de vie des salariés. En outre, les personnes (à tous les niveaux) qui participent à la vie quotidienne de l'entreprise, doivent sans cesse, entretenir entre eux des relations « militantes » du bien-être au travail, pour la réussite collective organisationnelle. En plus, afin d'éviter que les relations au travail se muent en relations toxiques pour l'entreprise, je propose quelques esquisses de solutions que j'ai dû conseiller dans certaines situations. Cela se présente comme suit : 1. le Top Management : en tant que la crème de l'entreprise, il doit jeter les bases d'un meilleur épanouissement professionnel. Ceci passe par exemple par : la définition claire et précise des missions et tâches des directions et/ou des services, une bonne politique sociale, la sensibilisation au respect des différentes procédures, la mise en œuvre d'une politique qui allie vie professionnelle et vie privée, un bon climat social, la justice sociale, les différentes formations professionnelles, la maîtrise des problèmes générationnels, une bonne politique communicationnelle, la lutte contre les rumeurs, reconnaître et récompenser les meilleurs salariés, encourager les activités sociales tels que les sorties d'entreprises, les teams-building, les formations de développement personnel, etc. ; 2. les rapports entre les directions et/ou services : ceux-ci doivent être francs et professionnels. Ces rapports doivent être également en adéquation avec les intérêts de l'entreprise. Il ne faudrait pas que certains départements utilisent leur positionnement pour nuire au fonctionnement de d'autres départements ; 3. les managers et managés : les managers doivent appliquer un management qui est à cheval entre le management participatif, le mangement bienveillant et le management par objectif. Autrement dit, mettre « l'humain » au centre de sa stratégie managériale. 4. entre collaborateurs : une franche collaboration basée sur le respect des objectifs assignés à chacun pour l'atteinte de l'objectif général.

© Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Les relations au travail à l'heure des mutations sociales et sociétales

Loubna TAHSSAIN-GAY, Professeure associée, ESSCA Ecole de management, Aix-en-Provence

Le monde de travail change et les relations en interne avec. Après l'épisode pandémique et le confinement, d'autres événements ont marqué notre société ces derniers mois, nous pouvons citer l'inflation économique qui a touché tous les français, la réforme de la retraite qui préoccupe de nombreux salariés, la montée en puissance des questions sur le harcèlement au travail et le burnout. Ce nouveau contexte influence fortement le climat social en interne et les relations entre les collaborateurs, le rôle des managers s'en trouve basculé. Aujourd'hui, pour répondre aux impératifs de la performance et des logiques de résultats, le management doit impérativement prendre en compte les questions sociales et sociétales. Les gestionnaires doivent faire preuve de créativité pour créer ou recréer du lien tant perturbé par la crise de démissions traversée par de nombreuses entreprises après la Covid-19. Il est du devoir des organisations d'assurer un environnement de travail sain grâce à un management où la bienveillance et la confiance deviennent le maître mot. Désormais, les managers n'ont plus le choix que de manager avec de la confiance pour regagner l'engagement de leurs collaborateurs. Cela passe nécessairement par la culture d'entreprise qui doit être centrée davantage sur les valeurs humanistes et la communication autour de toutes ces questions qui préoccupent les collaborateurs au quotidien.

Vous avez dit nouvelles relations au travail ? Et si votre engagement affectif envers vos collègues et vos responsables pouvait vous rendre heureux au travail ?

Isabella TATER, DRH Courvoisier, Groupe Beam Suntory.CEREGE, IAE de Poitiers

Dominic DRILLON, Professeur, CERIIM, Excelia La Rochelle, CEREGE Poitiers

Comme dans toute relation affective, il faut être deux pour induire une réciprocité. Et si s'engager affectivement dans vos relations professionnelles pouvait vous procurer un bien-être subjectif au travail ? Après les défis posés par la gestion de la Covid-19 et la généralisation temporaire du travail à distance, nous devons renouer et tisser des liens avec nos collègues, nos Managers et nos Leaders. En ce début d'année, quoi de plus propice que de restaurer les rencontres conviviales autour de la galette et d'un café ! Le Danemark est le pays le plus heureux du monde depuis 40 ans pour ses meilleures pratiques de moments de convivialité : se réunir en présentiel, partager un café... Dans ce climat si morose et délétère, confronté à une poly-perma crise mondiale, il est plus important que jamais de reconstruire ou d'entretenir des liens de solidarité affective aussi bien dans la sphère personnelle que professionnelle. La plus longue étude longitudinale, menée par des chercheurs d'Harvard, démontre que la qualité des relations est la clé d'une vie heureuse et en bonne santé. Avoir des relations de qualité – positives – avec ses collègues et ses responsables favorise l'engagement affectif envers les collègues et les responsables. Apprécier personnellement ses collègues, se sentir « émotionnellement attaché(e) » à ses collègues, ou bien encore, éprouver de la considération envers son supérieur favorisent à la fois la reconnaissance et la satisfaction. La politique de GRH sera encore humaniste, dès lors que la fonction RH placera l'humain au cœur des préoccupations sociétales. En accompagnant et en formant les Leaders et les Managers de proximité à l'intégration des facteurs de bonheur dans leurs pratiques managériales, la fonction RH contribuera au développement de l'engagement des salariés, à leur bien-être subjectif, à leur performance et à leur santé. Une thèse [1,] défendue récemment, dont le thème : « Liens potentiels entre bonheur au travail et engagement des salariés » a mis en évidence tous les bénéfices que chacun pourrait en tirer. L'engagement affectif envers l'organisation et le plaisir au travail s'autoalimentent. Il en va de même pour la reconnaissance et l'engagement affectif envers l'organisation. Ils sont cause et conséquence l'un de l'autre, comme deux brins d'ADN ou des jumeaux. « *Le bonheur est un droit de l'homme, dans la vie et au travail* » (McKee, 2018). Les jeunes générations au travail mettent en avant des attentes différentes par rapport à leurs ainées : que leur travail ait du sens, par rapport à eux-mêmes et par rapport à la société ; qualité des relations entre collègues et avec leur Manager ; trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ; ... Dans une conjoncture déprimée (économique, sociale, géopolitique), pourrait-on garder ce cap ? Affaire à suivre.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Nouvelles relations de travail : agir de façon ciblée et durable

Oumar TRAORE, Managing Partner, Optimum International, Côte d'Ivoire

Les politiques RH et les pratiques managériales font face à de nouvelles dynamiques organisationnelles qui nécessitent de s'orienter vers des pratiques sociales durables. De même, les innovations récentes dans le domaine de la technique ont conduit à l'émergence, de manière générale, de nouveaux modes de travail et de nouvelles relations. Dans ce contexte, le management joue un rôle important dans toutes les formes de planification qui exigent une forte implication des managers, managés ou des collaborateurs notamment dans la formulation de nouveaux objectifs et la gestion des relations internes et externes. Plusieurs organisations se sont lancées dans une course d'amélioration de leurs pratiques sociales à l'aune du développement durable en surfant sur de nouveaux modes managériaux ou organisationnels émergents. Cependant, ces nouveaux modes d'organisation peuvent être source de risques : perte de repères, isolement, perte d'informations, difficulté pour les managers de savoir ce que les salariés font réellement... Les nouvelles relations de travail évoluent à grande échelle dans un environnement hyperdynamique. Il faut pour y réussir, agir sur la base de pratiques ciblées et maîtrisées.

Les nouvelles relations au travail où le développement d'une bienveillance asymétrique

Stéphanie TRILLE, DRH, Département de la Haute-Garonne

Alors que les modes de travail évoluent au rythme du nomadisme, du télétravail ou encore du slashing, de nouvelles relations de travail apparaissent, que celles-ci soient entre managers, entre managers et collaborateurs, entre collaborateurs ou entre collaborateurs et clients/usagers. Elles ont un point commun, celui d'une bienveillance asymétrique. La bienveillance est au centre de la qualité de service à proposer dans les parcours clients, parcours usagers ou parcours collaborateurs. Elle est désormais l'une des caractéristiques d'un management performant, permettant le développement professionnel et le bien-être des collaborateurs. On attend de son manager d'être inspirant, à l'écoute et dans une écoute active, compréhensif et adaptable aux différentes personnalités de son équipe, capable de détecter les signaux faibles et de laisser place à l'autonomie et l'initiative. Sans remettre en cause cette exigence et cette évolution positive dans les relations au travail, force est de constater que cette bienveillance attendue est asymétrique. On l'exige de son manager envers soi tout comme on l'exige d'un salarié envers un client/usager mais la réciproque n'est pas toujours là. On assiste alors à un renversement des rapports professionnels où le collaborateur pourrait se sentir roi et oublie parfois de faire preuve de la même tolérance et du même souci du bien-être de son manager. La qualité de travail passe en effet par une réciprocité qui peine à se maintenir à l'heure où le collaborateur est versatile et où le quasi-plein emploi des cadres bouscule le rapport de forces au profit du salarié. La bienveillance est sans nulle doute l'une des compétences clés du monde de demain ; il est important qu'elle se diffuse à tous les niveaux de relation professionnelle et soit portée en étendard de la qualité de travail de l'ensemble du collectif.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

N'espérez pas un retour en arrière

Catherine TRIPON, Porte-parole de L'Autre Cercle, Vice-Présidente d'Arborus

Bien qu'on ait vu passer des modes de management variés au gré des tendances, s'il reste bien une certitude c'est que l'on accepte de moins en moins les postures du passé *antes* Covid-19. Quand on a travaillé à distance, produit en confiance, interagit entre ses aspirations personnelles, engagements associatifs, contraintes familiales et ses obligations professionnelles, on ne revient pas en arrière. Évidemment cela impacte aussi le quotidien avec les collègues et l'intergénérationnel devient un sujet de friction. Mais que l'on soit la génération X, Y ou Z, aidants ou simplement citoyenne ou citoyen engagé bénévolement, on attend de la transparence, de la confiance de son management et de la compréhension du collectif de travail. On attend aussi une mise en conformité entre les affirmations d'une politique RSE et la réalité de son application. Décider de choisir son employeur, en fonction non plus seulement de la rémunération et d'une perspective de carrière mais d'un mode collaboratif qui rejoint les enjeux sociétaux et environnementaux, compliquera la vie des recruteurs. Faut-il s'en plaindre ou se dire que cela boostera l'entreprise ?

Rémunérer la performance, un savoir-faire qui résiste au temps chez 3M !

Marc VALAX, Professeur des Universités, GRM – IAE Nice, Université Côte d'Azur

Minnesota Mining & Manufacturing (3M), est une entreprise américaine reconnue comme l'une des plus innovantes au monde avec plus de 117 000 brevets déposés depuis sa création en 1902. 3M a innové aussi en versant son premier dividende de 6 % par action dès 1916. 3M a toujours soutenu cette culture d'entreprise entrepreneuriale par une rémunération de la performance. L'entreprise valorise l'agilité et les initiatives de ses salariés, en leur permettant de consacrer 15 % de leur temps à des projets personnels d'intrapreneuriat. Les cadres dirigeants ont la conviction que la priorité est d'encourager les managers et leurs subordonnés qui travaillent sur des activités innovantes pour générer des cycles de croissance avec des marges de profit élevées pour les produits nouveaux. Le programme AIP (Annual Incentive Plan) est au cœur du dispositif d'innovation et indexe une partie de la rémunération sur les performances individuelles et collectives de la Business Unit d'appartenance. La culture d'entreprise entrepreneuriale de 3M favorable à un *empowerment* organisationnel a permis de dynamiser les relations au travail. Un nouvel aménagement des locaux offre des ambiances propices aux échanges et à la créativité. La diffusion de valeurs inclusives stimule des énergies créatives vers l'innovation continue et responsable. La rémunération de la performance pour la contribution des managers et des salariés à l'innovation relève encore et toujours de la stratégie d'autonomisation par Intelligence de situations nouvelles, Client au centre, Innovation, Inclusion, Agilité, Intégrité.

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

De nouvelles relations au travail « ajustables »

Patrick VALEAU, Directeur délégué à la recherche IGR-IAE de Rennes

Les nouvelles relations reviennent à offrir aux salariés de meilleures conditions matérielles et morales de travail : information, autonomie, participation, formation, carrière, par exemple. Les managers pratiquant ce type de relations espèrent que leurs collaborateurs leur en seront reconnaissants et qu'en en retour ils « donneront » le meilleur d'eux-mêmes au travail. Le principe qui sous-tend ces nouvelles relations et ces performances dites « extra-rôle » est donc celui d'un « don contre don ». Ces échanges sociaux donnent une chance à de nouvelles relations fondées sur la confiance et le soutien mutuel, mais elles n'assurent aucune garantie absolue. Il est possible qu'un salarié à qui l'on offre autonomie, responsabilités et soutien, néglige son travail. Que faire dans ce cas ? Mes observations montrent que les organisations reviennent alors à des pratiques plus directives à base d'avertissements et de sanctions. Mauvaises nouvelles ? Selon moi, non, car cela montre qu'il est possible de donner une chance à la confiance et de revenir, si nécessaire, à des approches plus contractuelles. Ces nouvelles relations au travail reviennent comme des modes à chaque décennie, puis sont abandonnées car elles ne tiennent pas toutes les promesses attendues. Leur durabilité dépend, selon moi, de leur flexibilité. On parlera ainsi d'une autonomie conditionnelle : donnée *a priori*, éventuellement ajustée *a posteriori*.

L'aspiration à la fraternité

Catherine VOYNNET FOURBOUL, MCF HDR, CIFFOP, Université Paris 2

Les moyens informatiques dans les organisations ont contribué à une hyper connexion ; or cette apparente proximité des personnes masque en réalité une fragmentation qui fait prévaloir les intérêts individuels et affaiblit le sentiment de "faire communauté". Les chercheurs évoquent ainsi les relations toxiques et corrosives dans l'univers du travail. Qu'il s'agisse des organisations ou des nations, les façons récentes de diriger s'appuient pour beaucoup sur le management par la peur et sur une forme d'autocratisme conduisant à la division des personnes, leur autodépréciation et leur soumission. La vogue du déconstructionnisme culturel encourage elle-aussi un individualisme déraciné, méprisant l'histoire, rejetant la richesse spirituelle et humaine transmise au cours des générations comme le remarque le pape François dans son encyclique Fratelli Tutti. Or la fraternité à la fois solution et défi, sera une grande question des années à venir que les responsables RH vont être amenés à porter. En effet elle suppose le rejet de tout abandon servile, la prise de responsabilité grâce à la confiance en soi, elle permet de protéger le monde qui nous entoure en prenant soin de soi comme le montrent les travaux sur le leadership spirituel en hissant la RSE vers un objectif plus ambitieux de responsabilité spirituelle. Et cette citation de Dostoïevski place l'enjeu RH bien haut comme un défi : « La fraternité est une idée admirable, mais elle ne peut être réalisée que par ceux qui ont déjà dépassé le stade de l'égoïsme et de l'individualisme. Si nous voulons vraiment vivre en frères, nous devons apprendre à donner de nous-mêmes, à partager et à aimer les autres comme nous-mêmes. » La fraternité suppose de passer outre cet individualisme et de s'extraire de cette soumission à des formes de pression entraînant une négligence et une apathie morale ainsi que des risques de dépendance excessive. Le monde virtuel pousse souvent à des formes d'isolement et d'agressivité ; au contraire, il est question reregagner le contact avec les réalités concrètes, de cultiver des relations dans le dialogue et la réciprocité pour aboutir peut-être à un consensus. Le dialogue authentique suppose une écoute et une attention profonde de l'autre qui est bien éloignée de la frénésie du monde moderne mais qui peut faire découvrir la puissance du « nous » et du collectif. Cette flamme fraternelle provoque enthousiasme, plénitude et réalisations. Le temps est venu de s'y consacrer pour soigner les rapports humains dégradés en entreprise et dans la société.

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

Qu'est-ce que la modernité ? N'est-elle pas l'invention réitérée du nouveau ?

Nadia ZEGHMAR, ISMG, Genève, Suisse

Dans un monde où les changements rapides deviennent la norme, les organisations font face à de nouveaux défis. La capacité collective à inventer un régime permanent de renouvellement de l'action collective est perçue comme le signe d'un avantage concurrentiel issu généralement de la veille technologique et/ou prospective soutenue par la vision du dirigeant. Dans ce cadre, les organisations inventent de nouvelles relations au travail dont on ne sait dire avec le recul suffisant, s'il s'agit d'une adaptation conjoncturelle, d'un effet de mode, ou si l'on se trouve placé devant le registre d'une transformation profonde et durable. Cette question nous invite à orienter notre réflexion vers l'analyse de la culture de l'organisation en se méfiant des ruptures artificielles de la temporalité ; les historiens le savent : il est difficile de dater précisément les moments de bascule dans l'histoire des mentalités. Pour autant, il est remarquable qu'une transformation des représentations collectives au sein de l'organisation puisse dépasser le cadre du changement adaptatif pour inventer une nouvelle « *Weltanschauung* ». Ce renouveau du programme institutionnel peut être porté à la conscience collective par construction d'un nouveau « *sense-making* » selon l'approche de la théorie de l'organisation développée par Karl Weick : si le sens rend possible l'acte de s'organiser, celui-ci à son tour rend possible le sens. « On s'organise à travers et pour le sens, et la création de sens permet aux acteurs organisationnels de partager des modèles mentaux, des valeurs et des croyances, de coordonner des activités et d'agir en interrelation. » Voilà donc l'horizon de ce remaniement durable des relations au travail épistémologiquement attaché à la création de sens, à la redéfinition des croyances, des cartes mentales et des attitudes qui relient chacun au collectif. L'effet de mode n'est alors que l'écume de la transformation en cours ou le reflet d'une situation exclusivement adaptative à l'ambiguïté de l'environnement... La question fondamentale demeurant celle de savoir comment circonscrire les conditions de création de la valeur et surtout à quelles conditions conviendrait-il d'engager ce processus de transformation ?

Engagement au travail et paternalisme

Riadh ZGHAL, Professeur émérite des Universités tunisiennes

Plutôt que de s'appuyer sur l'indicateur du PNB pour mesurer la situation d'un pays George H. Gallup fondateur, précurseur des sondages d'opinion, s'intéresse plutôt à la mesure de l'humeur dans le cadre d'une « économie comportementale ». L'enquête conduite en 2016 couvrant 149 pays révèle que, dans ce domaine, seulement 30 % du comportement individuel est rationnel, le reste 70 % est émotionnel. Pour Loehr et Schwartz (2003) l'engagement se nourrit de l'énergie qui s'use aussi bien par sa surexploitation que par sa sous exploitation à l'image du muscle qui s'atrophie par manque d'exercice. Partant de l'hypothèse que le corps et l'esprit sont un, les auteurs considèrent que le renouvellement est nécessaire pour quatre types d'énergie : physique (force, endurance et résilience), émotionnelle (parcours d'un large spectre d'émotions plutôt qu'une attitude rigide et défensive), mentale (endurance et flexibilité) et spirituelle (engagement pour les valeurs les plus profondes nonobstant les circonstances). Il semble, au vu des enquêtes menées régulièrement par Gallup, que nombreux sont les travailleurs qui ne réussissent ni à activer suffisamment, ni à régénérer leurs diverses sources d'énergie. Au niveau global, il semble même qu'une corrélation existe entre l'humeur et l'engagement. Selon les résultats des enquêtes menées par Gallup des pays de la région Mena sont au sommet des classements relatifs à l'humeur négative et au désengagement au travail. Ces résultats interrogent sur les facteurs explicatifs de tels indicateurs : dans quelle mesure le peu de motivation des travailleurs est dû à des raisons d'ordre macro dont la culture nationale, le contexte sociopolitique ou aux modes de gestion répandus dans les organisations ? Dans le premier cas, si une organisation cherche à relever le niveau d'engagement et de performance du travail, elle aura à adapter son mode de gestion au contexte de manière à réduire ses effets négatifs et à actionner ce qu'il peut renfermer comme éléments positifs. Dans mes travaux sur la culture et le comportement organisationnel en Tunisie, j'avais découvert que, contrairement à l'idée reçue, le paternalisme peut constituer un moyen de motiver des travailleurs qui y voient bienveillance davantage que domination et asservissement. Cela converge avec des travaux réalisés

 © Éditions EMS

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)

dans d'autres pays. Les résultats d'une enquête qui vient d'être publiée par Gallup sur la santé mentale des employés aux États-Unis, a souligné que des employés engagés dans le travail considèrent que ce qui a le plus influencé positivement leur état de santé c'est le croyance que leur organisation prend soin authentiquement de leur bien-être total : elle procure des ressources pour aider les employés à gérer leurs finances et préparer leur retraite, les encourage à partager leurs propres idées à propos du bien-être sur le lieu de travail en plus de l'inclusion des membres de la famille dans le bien-être lié au programme et aux activités. Ne serait-ce pas là une forme de paternalisme dans une société *a priori* individualiste ?

© EMS Editions | Téléchargé le 08/05/2023 sur www.cairn.info (IP: 93.31.17.209)