

Éditorial

De septembre 2012 (N°0, « **Question(s) de changement** ») à mars 2023 (N°42, « **Les nouvelles relations managériales en question** », les articles publiés dans les cahiers spéciaux de *Question(s) de Management* ou de façon indépendante reflètent le renouvellement des enjeux managériaux dans un contexte de transformation accélérée et la richesse croissante des recherches en sciences du management dans le monde francophone : « **Question(s) d'engagement** » (N°1, décembre 2012), « **Les business models en question(s)** » (N°2, mai 2013), « **Le changement en questions** » (N°3, septembre 2013), « **Question(s) de risque** » (N°4, décembre 2013), « **Question(s) de Transmission** » (N°5, mars 2014), « **Question(s) de Générations** » (N°6, juillet 2014), « **Question(s) de Change Digital** » (N°7, septembre 2014), « **Question(s) de confiance** » (N°8, décembre 2014), « **Question(s) de responsabilité** » (N°9, mai 2015), « **Le changement agile en question** » (N°10, septembre 2015), « **Question(s) de négociation** » (N°11, décembre 2015), « **Question(s) de management en Afrique** » (N°12, juin 2016), « **L'innovation managériale en question(s)** » (N°13, septembre 2016), « **L'identité en question(s)** » (N°14, novembre 2016) et « **Le client en question(s)** » (N°15, décembre 2016), « **Le risque en Question(s)** » (N°16, mai 2017), « **Changement et Business Développement** » (N°17, septembre 2017), « **Question(s) d'Afrique : Business & Management** » (N°18, novembre 2017), « **Question(s) de territoires** » et « **Questions de mobilité** » (N°19, décembre 2017), « **Question(s) d'audace** » (N°20, juin 2018), « **Question(s) de respect** » (N°21, septembre 2018), « **Question(s) de respect** » (N°22, décembre 2018), « **Question(s) d'intelligence artificielle** » (N°23, mai 2019), « **Question(s) d'éthique et de prospective** » (N°24, juin 2019), « **Question(s) de transformation** » (N°25, septembre 2019), « **Question(s) de responsabilité** » (N°26, décembre 2019), « **Question(s) d'impact** » (N°27, avril 2020), « **Question(s) de crise** » (N°28, juin 2020), « **Changement de crise et raison d'être** » (N°29, septembre 2020), « **Question(s) de proximité** » (N°30, décembre 2020) et « **Question(s) de culture** » (N°31, février 2021), « **Questions(s) de territoires** » (N°33, juin 2021), « **Questions(s) de pouvoir et de leadership** » (N°34, juillet 2021), « **Question(s) de résilience** » (N°35, septembre 2021), « **La Finance verte en question(s)** » (N°36, novembre 2021), « **Question(s) de croyance** » (N°37, décembre 2021) et « **Question(s) d'inclusion** » (N°38, avril 2022), « **Le management public en question** » (N°39, juin 2022), « **L'organisation hybride en question** » (N°40, septembre 2022) et « **Les rites en question(s)** » (N°41, décembre 2022). Grâce à l'implication d'un comité scientifique de lecture et d'évaluation de 93 membres présents dans 33 pays, gage d'une large ouverture internationale, et d'un comité d'orientation stratégique de 40 dirigeants, consultants, responsables professionnels et chercheurs, *Question(s) de Management* a assumé sa raison d'être, adoptée il y a dix ans, de « valoriser les recherches portant sur l'impact des transformations sur le management des organisations ».

L'accélération de la transformation des organisations et du travail avec la crise sanitaire a profondément modifié les enjeux de la relation d'emploi et fait apparaître de nouvelles relations de travail – notamment entre managers, entre managers et managés et entre collaborateurs – et de la relation au travail avec différentes formes de désertion, que cela soit sous forme de grande démission (avec la poussée des démissions de CDI), de « *quick quitting* », de « *quiet quitting* », de poussée de l'absentéisme ou de demandes appuyées de télétravail. Les chercheurs et les praticiens se sont intéressés aux conséquences des nouveaux modes de travail sur la socialisation, la capacité à construire du collectif et de l'affiliation, à la naissance et/ou la progression de nouvelles relations au travail. Le renouvellement des relations au travail dans le contexte de transformation de l'organisation du travail est un thème à forts enjeux.

Dans ce contexte, il est apparu opportun de proposer un cahier intitulé « **Les nouvelles relations managériales en question** ». François SILVA, Directeur de la Recherche et du Corps Professoral de l'ICD Business School a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale en qualité d'éditeur invité et nous l'en remercions. Quatre articles composent le cahier : « Herméneutique des situations d'interactions sociales » (Denis JEFFREY), « Le silence dans la conversation » (David Le BRETON), « Regards croisés sur la pertinence des arts oratoires anciens pour un humanisme de la parole » (Pierre CHIRON

et Philippe FACHE) et « Pour une alternative des relations interpersonnelles au travail, développer des Techniques Relationnelles » (Victor COMBES et François SILVA).

Dans la traditionnelle rubrique « Regards croisés », 110 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants dans 18 pays – Algérie, Belgique, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, République démocratique du Congo, Gabon, Guinée, Inde, Italie, Liban, Luxembourg, France, Maroc, Russie, Suisse, Tunisie – ont accepté de répondre à la question « De nouvelles relations au travail : expression de pratiques durables et/ou énième mode ? ». Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Sylvie ALEMANNI, Patrick AMAR, Fernanda ARREOLA, Zeyneb ATTYA, Hervé AZOULAY, Nehme AZOURI, Pierre BARET, Cordula BARZANTNY, Viviane de BEAUFORT, Anis BEN ALI, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Nicanor BLEY, Ben BOUBAKARY, Jean-Pierre BOUCHEZ, Natalia V. BOUROVA, Gregor BOUVILLE, Jacques BROUILLET, Isabelle CADET, Vincent CALVEZ, Laurent CAPPELLETTI, Farid CHAOUKI, Malika CHAOUKI, Thomas CHARDIN, Pierre CHAUDAT, Giovanni COSTA, Richard DELAYE-HABERMACHER, Marc DELUZET, Edwin François DIAGOU, Soumaya DLIMI, Dominic DRILLON, Bruno DUFOUR, Jean-Marc DULOU, Michelle DUPORT, Vanessa DUTHU-CALVEZ, Manal EL ABOUBI, Jean-Marie FESSLER, Fabrice FORT, Anne-Marie FRAY, Jean-Michel GARRIGUES, Anita GERMOND, Anne GOUJON BELGHIT, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Jean-Yves GUILLAIN, Driss HELMI, Laurence HIRBEC, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Jacques IGALENS, Abdelkader JAMAL, Assya KHIAT, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Christelle LE BERRE, Dominique LECERF, Cédric LEGRAND, Jimmy LEPANTE, Philippe LORINO, Fayçal LOUNES, Axelle LUTZ, Mouloud MADOUN, Muriel MALOU, Mohammed MATMATI, Mohamed MERI, Michèle MILLOT, Romain MORETTI, Théodore NADZIGA, Alae Eddine NASSAR, Philippe NEGRONI, Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, Elias Perrier NGUEULIEU, Brigitte NIVET, Gustave ONDOUNDA, Bertin OUANGRAOUA, Zié OUATTARA, Agnès PARADAS, Jean PASQUERO, David PATA KIANTWADI, André PERRET, François PICHULT, Akou PIGNANDI, Yannick PLANTE, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Catherine POURQUIER, Elena de PREVILLE, Sana QARROUTE, Yann QUEMENER, Lydie RECORBET, Guillaume REVILLOD, Martin RICHER, Olivier ROMAND-PIQUANT, Jean Pol ROULLEAU, Arnaud SCAILLEREZ, Marie-José SCOTTO, Stephan Alain TAGBO, Loubna TAHSSAIN-GAY, Isabella TATER, Oumar TRAORE, Stéphanie TRILLE, Catherine TRIPON, Marc VALAX, Patrick VALEAU, Catherine VOYNNET FOURBOUL, Nadia ZEGHMAR et Riadh ZGHAL d'avoir croisé leurs regards.

La revue par Maria Giuseppina BRUNA de quelques thèses récentes sur les relations managériales complète ce cahier. Ce numéro contient également cinq articles hors cahier : « Logistique inverse et RSE : l'impact des choix stratégiques sur la performance des entreprises » (Wissal BEN ARFI, Jean-Michel SAHUT et Lubica HIKKEROVA), « Le rôle des facteurs contextuels des organisations de santé dans le développement de la confiance interpersonnelle des patients envers leur médecin » (Brice ISSEKI et Martine BRASSEUR), « L'hôpital public : vers une entreprise comme une autre ? Quels risques pour la dimension humaine et l'éthique ? » (Laurence SAN MARTINO), « Les déterminants de l'adoption des Progiciels de Gestion Intégrés (PGI) au sein des petites et moyennes entreprises : l'importance du facteur humain » (Alain TAKOUDJOU NIMPA, Lionel Franck TALOM FOSSI et William TALEKENZE NANFACK) et « Management Public par la Performance : l'état de la pratique dans les collectivités locales béninoises après vingt ans de décentralisation » (Aimé TOGODO AZON).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur le thème du renouvellement des relations au travail. Les prochains thèmes porteront sur « Question(s) de fragilité » (N°43, mai 2023), « Question(s) d'incertitude » (N°44, juillet 2023) et « Le changement en question(s) » (N°45, septembre 2023).

Jean-Marie PERETTI
 Professeur à ESSEC Business School
 Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
 « Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »
 Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
 Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
 Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)
 Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Les nouveaux enjeux de la relation en démocratie : apprendre le *faire relation*

Éditorial

Avec le basculement vers le paradigme postmoderne, nous devons prendre en compte deux nouvelles mutations majeures dans le fonctionnement des organisations. Ces dimensions nécessitent de mettre en place de nouvelles formes d'organisation afin de prendre en compte :

- La fin du patriarcat et de son corolaire, la remise en question de l'autorité. Nous passons ainsi de la loi du père à celle des pairs. Dans le monde professionnel, cette mutation signifie une transformation complète des processus de décision qui laissée seule à l'initiative du chef, doit être alors partagée à travers des échanges et des délibérations entre égaux, ce qui nécessite une remise en question des ego de chacun. Nous sommes en train de voir le basculement de relations verticales vers de nouvelles qui deviennent horizontales. Ce renversement ne va pas se faire d'une façon naturelle et tranquille. Ce ne peut plus être le chef qui décide pour l'équipe mais les personnes de l'équipe qui vont délibérer entre elles afin de décider. Cela doit être fondé sur la collégialité d'une équipe ; le manager ayant une nouvelle fonction de régulation et de médiation.
- La remise en question de l'individualisme pour rentrer de nouveaux modes d'organisation basés sur la collaboration, la collégialité et la coopération. C'est le passage du *je* au *nous*. Les personnes doivent être dans des postures différentes nécessitant un décentrement de chacun vers Autrui, pour écouter et le comprendre. Dans le monde professionnel, la complexité des situations nécessite des avis divers portés par différentes personnes.

La mise en place de ces modes d'organisation nécessite de déployer de nouvelles pratiques relationnelles exigeantes, loin d'un monde de bisounours. Pour qu'elles émergent, il faut aussi développer un nouvel arsenal conceptuel permettant de déployer, c'est un des objectifs de ce dossier de contribuer à ouvrir ces nouveaux champs de recherche permettant de comprendre ces nouvelles pratiques.

Car depuis le mitan du siècle dernier, la liquidité¹ de notre société transforme les relations qui ne sont plus pérennes dans le temps et qui régulièrement se délitent, des relations *Tefal*, superficielles et sans attache. D'où l'apparition des notions de déliance et reliance pour exprimer le fait que les relations sont mouvantes. Que ce soit aux niveaux personnel et professionnel, une personne devra régulièrement construire et reconstruire plusieurs fois dans sa vie de nouvelles relations ou dans son couple, sa famille, ses amis, son travail/profession, son voisinage... À quoi s'ajoute la numérisation de notre société qui à la fois automatise beaucoup d'activités et remplace une présence humaine par un automate : caisse, accueil téléphonique... Enfin, le développement du télétravail à partir de la crise de la Covid-19 entraîne une distanciation dans les relations professionnelles. L'Intelligence Artificielle va élargir encore les activités pouvant être numérisées ce qui va accroître la solitude de chacun. Ainsi, les interactions entre humains se réduisent.

Plus besoin de se rencontrer, mais chacun envoie et reçoit moultes messages, vidéos et photos. On échange de moins en moins des arguments. Pour qu'il y ait un vrai échange, chacun des interlocuteurs doit passer par une volonté de se comprendre mutuellement, c'est-à-dire comme le développe Denis Jeffrey, être attentif à ses arguments, les faire valider et qu'en retour son interlocuteur com-

1 Cf. *La société liquide* de Z. Bauman.

prenne ses arguments. C'est la base et la condition du dialogue. Mais cela nécessite de l'écoute. David Le Breton nous propose les conditions de ce dialogue qui passe non par des paroles mais par le silence afin de permettre l'écoute.

C'est ainsi que chacun doit apprendre « *le parlé démocratique* ». Dans ce contexte, nous serions à l'aube d'un monde plus relationnant qui serait moins communicant. Pour ce faire, nous devons construire des relations basées sur des valeurs démocratiques entre égaux. L'article émanation des échanges entre Pierre Chiron et Philippe Fache nous éclaire sur la façon dont les débats doivent s'inspirer sur la rhétorique grecque, toujours ce « *parlé démocratique* ». Ainsi, les relations, en particulier professionnelles, vont être plus basées sur plus d'interactions humaines que de communications basées sur l'information.

Mais ces relations ne se construisent pas naturellement, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. *Faire relation* correspond tout autant au *faire société*, tel que l'a développé Durkheim. En effet, la socialisation pour chaque être humain est un mécanisme « invisible » qui structure chacun. La relation humaine constitue le fondement sur lequel repose le processus de développement de la personne, la découverte de soi et des autres. Bref les interactions humaines par le partage des arguments et des informations permettent de s'enrichir.

Mais l'échange dans le *faire relation* dans l'époque post-moderne est nouvelle et nécessite de construire d'une façon explicite ce type de relations. L'article de François Silva et de Victor Combes développe les nouvelles logiques dans lesquelles fonctionnent les relations entre pairs. Ils expliquent que *faire relation*, s'apprend en s'appuyant sur des techniques relationnelles spécifiques.

François SILVA