

# Neuromanagement ; garant du bien-être au travail- étude qualitative

Atika KARIM

*Atika KARIM, Docteur en sciences de gestion / Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat, Université Hassan I / [atika1karim@gmail.com](mailto:atika1karim@gmail.com)*

## **Résumé**

*La vie professionnelle est caractérisée par l'existence de relations interpersonnelles, qui pourraient altérer le bien-être et la qualité de vie au travail. Les risques psycho sociaux (RPS) constituent ces dernières années une préoccupation majeure aussi bien des managers et des collaborateurs. Stress, burn out, pression sont des mots qui courent les allées de l'entreprise. Le bien être est un état d'être, permettant à une personne de se sentir bien, il conjugue plusieurs facteurs : l'amour, l'accomplissement, la réalisation de soi, la santé, la réussite, l'épanouissement, le plaisir. Dans notre vie professionnelle, le fait de ressentir un bien être nous met à l'abri des risques psychosociaux. La GRH recoure aux préceptes des sciences du cerveau pour optimiser les rapports sociaux et encourager les comportements grégaires. Notre article présentera les résultats de notre étude qualitative que nous avons menés auprès des psychologues de travail et consultants en GRH, dont l'objectif est de mettre la lumière sur la relation entre le neuromanagement et le bien-être au travail. Dans cette perspective, notre problématique serait de répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure le neuromanagement pourrait assurer le bien-être au travail ?***

**Mots-clés :** Neuromanagement, Bien être, Performance, GRH, Vie professionnelle.

***Abstract***

*Professional life is characterized by the existence of interpersonal relationships, which could alter the well-being and quality of life at work. Psychosocial risks (PSR) have become a major concern for managers and employees alike in recent years. Stress, burn out, pressure are words that run through the company's corridors. Well-being is a state of being, allowing a person to feel good, it combines several factors: love, achievement, self-realization, health, success, fulfillment, pleasure. In our professional life, the fact of feeling good protects us from psychosocial risks. HRM uses the precepts of brain science to optimize social relationships and encourage gregarious behavior. Our article will present the results of our qualitative study that we conducted with work psychologists and human resources management consultants, whose objective is to shed light on the relationship between neuromanagement and well-being at work.*

*In this perspective, our problem would be to answer the following question:*

***To what extent could neuromanagement ensure well-being at work?***

***Keywords:*** *Neuromanagement, Well-being, Performance, HRM, Professional life.*

## INTRODUCTION

Dans un environnement international devenu de plus en plus concurrentiel, où la course à la productivité et la suprématie du client sont capitales, les conditions de travail sont susceptibles de se détériorer, ce climat toxique pourrait conduire à un épuisement professionnel. En effet, il est fréquent que les gains de productivité se fassent au détriment des conditions de travail ce qui provoque diverses pathologies telles que le stress, la dépression, ...etc. Ces pathologies peuvent s'incarner entre autres par un fort taux d'absentéisme, le turnover, les accidents de travail. Ce qui a inévitablement des répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise, donc la charge physique et psychosociale de travail ne sont pas de vains mots. Pour cette raison un nombre croissant d'entreprises esquisse un mode de management plus centré sur l'homme.

Le bien-être au travail attire de plus en plus l'attention non seulement des chercheurs, mais également des praticiens. Le présent travail tentera donc de montrer l'intérêt du management des émotions comme déterminant du bien-être au travail. Cette nouvelle voie réconciliant humanisme et performance économique tout en nous éloignant du management mécaniste.

Le bien-être et la santé au travail est un formidable outil de performance de l'entreprise, lui permettant notamment de rester compétitive dans des conjonctures économiques défavorables et changeantes. Il passe aussi par l'absence du stress qui est considéré comme étant le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail, la clé d'une productivité durable se trouverait dans l'épanouissement de l'individu. L'idée derrière ce raisonnement est que quand les gens travaillent dans des conditions favorables, cela fournit des performances plus élevées en termes de productivité, créativité, engagement et innovation. Maitriser le stress, assurer une meilleure

qualité de vie au travail, tel est le concept du neuromanagement. C'est une nouvelle piste qui permet de décrypter le fonctionnement du cerveau afin de mieux prédire les comportements des salariés. Le Neuromanagement est une discipline conçue pour faire performer les ressources humaines, basée sur une approche à l'efficacité scientifiquement prouvée.

Dans cette perspective, notre problématique serait de répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure le neuromanagement pourrait assurer le bien-être au travail ?**

Cet article a donc pour but de mettre la lumière sur la relation entre le neuromanagement comme étant une nouvelle piste de gestion d'une part, et le bien-être au travail qui occupe aujourd'hui le devant de la scène.

Le premier point de notre travail a pour objectif de présenter le cadre conceptuel et théorique, elle s'appuie sur une analyse des concepts clés, ainsi qu'une étude de la relation entre le Neuromanagement et le bien-être au travail. Le deuxième point sera consacré à la présentation des résultats de notre étude qualitative.

## **I. DEFINITIONS DES CONCEPTS MOBILISES**

Dans ce point nous mettrons la lumière sur les deux concepts mobilisés dans cette recherche à savoir le Neuromanagement et le bien-être au travail.

### **1. Le Neuromanagement**

Manager, bien gérer les RH, nécessite la compréhension de ces ressources, gérer au mieux implique la compréhension de la psychologie humaine, partant de ce constat, les managers, les dirigeants, éprouveront nécessairement un intérêt croissant à l'égard des neurosciences cognitives et affectives (Lecerf-

Thomas, 2009). Il ne s'agit pas simplement d'importer des techniques des sciences cognitives, mais bien de s'appropriier les cadres de pensée des neurosciences qui ont produit ces dernières années un corpus de nouvelles connaissances permettant de corriger et remodeler le management des ressources humaines.

La « neuroéconomie » est le premier champ disciplinaire qui a été créé par les économistes (Tversky et Kahneman, 1974), dont l'objectif est de mieux comprendre les processus de décisions des agents économiques en s'appuyant sur les paradigmes et les connaissances des neurosciences et de la psychologie cognitive. Zak (2004) a avancé la définition suivante : « *La neuroéconomie est un champ interdisciplinaire émergent, qui recourt aux techniques de neuro-imagerie pour identifier les substrats neuraux associés aux décisions économiques* »<sup>(1)</sup>. Suivant le même raisonnement, nous pouvons définir le Neuromanagement comme étant « Un champ interdisciplinaire émergent, qui recourt aux techniques de neuro-imagerie pour identifier les substrats neuraux associés aux décisions et aux comportements des ressources humaines dans le milieu professionnel ». Il s'agit donc d'une nouvelle piste du management destinée à éclaircir le fonctionnement humain, le comportement de l'Homme dans diverses situations professionnelles et comment pousser cette ressource à vivre pleinement sa vie professionnelle. Pour ce faire, la connaissance sinon la maîtrise des nouvelles techniques d'études neuroscientifiques apparaît nécessaire, dans la mesure où elles apportent et apporteront des nouvelles perspectives plus riches et solidement établies, Elles permettent de pré-tester et de valider des bonnes pratiques en management. Chose qui contribue bien

---

<sup>(1)</sup> Zak, P. J. (2004). Neuroeconomics. Philosophical transactions of the royal society B: Biological Sciences, 359(1451), 1737.

évidemment à l'avancée du management des ressources humaines, tout en apportant des réponses nettes et claires à des interrogations qui préoccupent depuis longtemps aussi bien les managers et les directeurs des ressources humaines.

Le concept du Neuromanagement est composé de deux termes ; neuro, car nous nous appuyons sur les mécanismes les plus récentes en matière de processus cérébraux, et management qui désigne l'ensemble des techniques mises en œuvre pour la gestion de l'entreprise, autrement dit c'est l'art de diriger des ressources humaines pour obtenir une meilleure performance organisationnelle, nous pouvons donc dire que « le Neuromanagement est l'art de diriger les ressources humaines pour obtenir une meilleure performance organisationnelle on s'appuyant sur les mécanismes les plus récentes en matière de processus cérébraux ».

Le Neuromanagement est un concept nouveau, qui fait le lien entre les neurosciences, les sciences du comportement et de l'organisation et le management. C'est un thème générique et s'ouvre un champ d'investissement indéfini. C'est le fruit de recherche sur les neurosciences et les comportements humains dont le but est de donner aux chefs d'entreprises, aux ressources humaines qui composent l'entreprise des outils neuroscientifiques qui sont validés de façon scientifique, basés sur la compréhension fine du fonctionnement du cerveau. Les neurosciences ont apporté aujourd'hui des éclairages importants sur la connaissance de soi, l'activation de nos potentiels, et aussi sur la compréhension de notre fonctionnement, notre façon de penser, d'agir ou de réagir, on parvient de plus en plus à comprendre la façon dont l'humain fonctionne dans telle ou telle situation, lorsqu'on a de la peur, d'angoisse, du stress, et de la démotivation, tout cela peut s'expliquer.

Le Neuromanagement est très large, il vise à comprendre le comportement humain dans sa globalité.

Cette piste a été développée depuis 1987 par Jacques Fradin et un groupe de chercheurs français au sein de l'Institut de médecine environnementale (IME), pour remédier aux problèmes de gestion rencontrés au sein de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une thérapie mais plutôt une approche à l'efficacité scientifiquement validée, *« il n'a pour objectif ni de remplacer ni d'être proche de la psychanalyse. Le but est d'aider les dirigeants à comprendre les émotions, intentions et changements de comportement basiques en s'appuyant sur les neurosciences »*. (Chantal Vander Vorst, 2013). Dans le même sens David Rock (2013) <sup>(2)</sup> précise également que *« le Neuromanagement n'a rien à voir avec lire dans les esprits ou les contrôler. Il s'agit de décrypter le fonctionnement humain et construire des entreprises en tenant compte de ces données »*, c'est le fait d'appliquer le savoir des neurosciences au management d'entreprise.

Selon l'organisation américaine NeuroLeadership Institute, près de 1 000 grandes entreprises américaines utilisent le Neuromanagement dans leur système de gestion des performances. David Rock confirme qu'aux USA, des entreprises s'inspirent des préceptes du Neuromanagement dont une des particularités est de rejeter totalement l'efficacité de la menace sur le salarié pour *« réorganiser les entretiens personnels, en se concentrant sur l'objectif d'être moins dans la menace et plus dans la compréhension pour amener à des changements de comportement »*. Également adoptée par les entreprises européennes depuis près de cinq ans, où les formations sur cette piste connaissent un boom, en proposant des solutions adaptées aux besoins du

---

<sup>(2)</sup> Rock, D. (2013). *Votre cerveau au bureau: le mode d'emploi efficace*. InterEditions.

personnel de l'entreprise, pour concilier performance, adaptabilité et bien-être au travail.

## 2. Le bien-être au travail

Le bien être constitue un objet d'étude très fascinant de la psychologie positive, cette dernière étudie les processus qui contribuent à l'épanouissement des personnes et des organisations (Seligman, 2002), le bien-être nous permet donc de donner du sens à ce qu'on fait comme activité et/ou tâche. Considérer le bien être ou le bonheur comme une variable significative de la GRH, part de l'idée que les conditions de travail et le climat social exercent un effet considérable sur la santé des individus dans la sphère du travail.

La sphère du travail et le bonheur ne commencent à être associés qu'à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle (Baudelot et Gollac, 2002), par la suite les recherches sur le bien-être se multiplient, en prouvant que le travail peut contribuer à l'augmentation du mal être des individus, des risques psychosociaux tel que le stress (Bourion et Persson, 2010 ; Dejour, 1993 ; Montclair, 2010 ; Thévenet, 2010, 2011). Gosselin (2005) affirme que les concepts de bien-être, de qualité de vie et de bonheur sont proches. Selon Veenhoven (2007), le bonheur au sens large est lié à la qualité de vie ou bien-être. Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS) le bien être peut être considéré comme « *Un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur d'une part, les contraintes et les possibilités du milieu de travail d'autre part* ». (Dagenais-Desmarais, 2010, 2012 ; Massé et al. 1998 ; Danna et Griffin, 1999).

Il existe deux grandes théories du bonheur : les théories ascendantes qui considère que le bonheur global est le résultat de la somme de petits bonheurs, et les théories descendantes qui expliquent notre prédisposition à interpréter

positivement ou négativement les événements et les expériences : « *Ce ne serait pas la satisfaction au travail qui contribuerait au bonheur global, mais le bonheur global qui rendrait l'individu heureux dans son travail* » (Bouffard, 1997). Nous avons constaté que le bien être fait partie du bonheur, dans un premier temps. Diener (1984) parle du bien être subjectif (BES), représentant le bonheur hédonique et mesuré par la satisfaction et les émotions positives. Dans un deuxième temps Voyer et Boyer (2011), parlent du bien être psychologique (BEP), qui représente le bonheur dit eudémonique, lié au développement des potentiels.

Au niveau de l'individu, le bonheur dépend de l'acceptation de soi, d'estime de soi, de contrôle de soi, la liberté personnelle, les valeurs personnelles, le sentiment d'efficacité, la capacité d'adaptation, l'autonomie, la croissance personnelle. Nous retiendrons également que les bonnes relations sociales sont indispensables dans le milieu professionnel.

Donc le bien être ou le bonheur ne peut être ressenti que lorsque les individus bénéficient d'une meilleure santé émotionnelle (Amherdt, 2005), ce qui amène plus d'engagement dans le travail, et la personne ne voit plus la tâche comme étant une contrainte et cherche plutôt l'épanouissement et la motivation intrinsèque. Dans ce cas sa performance sera très élevée. D'après Amherdt (2005) ; Csikszentmihalyi (2004); Lyubomirsky, King et Diener (2004), les salariés plus heureux sont plus performants.

Construire de bonne relation avec autrui, maîtriser son environnement, donner un sens à sa vie, se développer, s'accepter, sont autant de facteurs déterminants du bien être psychologique (RYFF, 1989).

Le « bonheur » ou bien être psychologique selon (WRIGHT et CROPANZANO, 1999) est une notion qui possède bon nombre de définitions,

mais généralement une personne est dite heureuse, lorsqu'elle expérimente des émotions positives en grande quantité par rapport aux émotions négatives.

Aujourd'hui le concept de santé psychologique occupe une place prépondérante dans l'entreprise, il se définit comme étant la satisfaction des trois besoins fondamentaux ; de compétence, d'autonomie et d'affiliation sociale (DECI et RYAN, 1985).

Il ressort des travaux de FRADIN (1990) <sup>(3)</sup> « *que la compréhension du bien-être commence avec la structure même de notre cerveau, lequel n'est pas seulement le siège de fonctions intellectuelles mais également émotionnelles* ».

Trois cerveaux sont ainsi distingués : d'une part, le cerveau reptilien, à l'origine de nos réactions instinctives face à un état d'urgence, qui répond aux fonctions vitales ; d'autre part, le cerveau limbique des mammifères, à l'origine des réflexes innés ou acquis répondant à des fonctions émotionnelles ; enfin, le cerveau néocortical propre à l'Homme qui lui permet de raisonner, calculer, créer, assumant par là une fonction intellectuelle et siège de la personnalité.

## **II. LE LIEN ENTRE LE NEUROMANAGEMENT ET LE BIEN ETRE AU TRAVAIL**

### **1. Neuromanagement ; retrouver le gout du bonheur en milieu professionnel**

---

<sup>(3)</sup> Jacques Fradin, Docteur en médecine, comportementaliste et cognitiviste est directeur de l'Institut de médecine environnementale à Paris; Fanny Fradin est écrivain et art-thérapeute. Voir notamment, La psychophysio-analyse. Une nouvelle approche du psychisme issue des sciences du système nerveux et du comportement, éd, IME, 157, rue de Grenelle, Paris, 1990-1992

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue un enjeu majeur et un avantage concurrentiel au sein de l'entreprise. Les managers et dirigeants ont besoin de compétences individuelles et collectives pour bien gérer le capital humain (Saulquin, 2006). A cette fin, ils empruntent des outils et techniques innovantes permettant de concilier bien-être et performance.

Pour Thévenet (2017), « *Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme* » mais il nous alerte également « *Tout comme on est forcément contre la pénibilité, on ne peut que militer en faveur du bien-être mais il ne suffit pas que des principes aillent de soi à peu de frais pour fonder concrètement une politique managériale. On ne peut donc éluder la question de savoir pourquoi faire du bien-être un sujet d'entreprise et donc une préoccupation managériale* ». Bachelard (2017), montre dans son ouvrage l'impérieuse nécessité pour les managers de bâtir des pratiques innovantes. Dans le même sens Thevenet (2017), souligne que « *Tout le monde s'accorde à prédire une transformation profonde de notre vie en société : dans l'attente de son émergence la qualité du collectif au sein d'organisations existantes s'impose comme un défi* ». Donc il est impératif de prendre en compte les apports des neurosciences dans la GRH, pour que le bien faire rime avec le bien-être. Mintzberg (2005) réclame « *des managers, des vrais !* » focalisés sur la réalité des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. Dans ce cadre Brunel (2004) confirme que les pratiques de coaching, de gestion du stress permettent d'aider les managers et cadres à faire face aux difficultés de travail.

Par ailleurs, il est plus que jamais nécessaire pour l'entreprise dans sa globalité de revaloriser le plaisir, le bien-être ou le bonheur, par la mise en place des pratiques créatrices ; sources de motivation et de plaisir au travail, permettant de favoriser cet équilibre, tel est le concept du Neuromanagement. Or l'accompagnement des ressources humaines dans leur carrière professionnelle est une dynamique inévitable aujourd'hui, aussi bien en matière de performance que de bien-être.

Le Neuromanagement est une nouvelle méthode de gestion qui est sûrement de forte valeur dans la mesure où il place l'Homme au cœur des préoccupations. Il vise à maîtriser le stress, assurer une meilleure qualité de vie au travail, favoriser la connaissance du manager de son propre fonctionnement interne, et de celui de ses collaborateurs.

### **III. THEORIE DES RESSOURCES BASED**

L'approche Resources Based ou théorie des ressources et compétences est l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007), elle a permis de développer différentes approches visant à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences. Dans leurs travaux de recherche Tywoniak, 1998 et Huselid, 1995 et Grinyer et al., 1.990 suggère que les pratiques de GRH peuvent affecter la performance des employés à travers les impacts sur le bien-être, la motivation, les compétences, et les structures organisationnelles conçues pour améliorer les conditions de travail. Chose qui conduit à une amélioration du chiffre d'affaires, de la productivité, ce qui influencera également les indicateurs de performance financière (Barney, 1991). Notre travail de recherche s'inscrit dans ce cadre, parce que nous partons du postulat que le Neuromanagement est un ensemble de pratiques

nouvelles, innovantes et créatrices du MRH, notre travail cherche à mettre la lumière sur le lien entre le neuromanagement et le bien-être. Dans ce cadre nous formulons la proposition de recherche suivante : **Le neuromanagement permet de garantir le bien-être au travail**. Notre modèle de recherche se présente donc de la manière suivante :



**Figure 1 : Le modèle de recherche**

**Source : Réalisation personnelle**

#### **IV. METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUALITATIVE**

Dans le cadre de notre travail de recherche, il s'agit d'aborder une problématique mal connue, chose qui justifie notre recours à l'étude qualitative par le biais de l'entretien (Giordano, 2003), dont l'objectif est d'accroître la compréhension de notre sujet (Igalens et Roussel, 1998) et d'explorer le lien entre le Neuromanagement et le bien-être au travail. En effet l'étude qualitative présente plusieurs intérêts dans la mesure où elle permet notamment de compléter et enrichir notre inventaire théorique du Neuromanagement. Selon Evrard et al (2003) l'étude qualitative répond à quatre finalités principales, à savoir :

- ✓ Préciser et mieux formuler un problème de recherche ;
- ✓ Formuler des hypothèses quant aux relations entre variables
- ✓ Développer et enrichir un modèle théorique ;
- ✓ Elaborer des échelles de mesure.

## 1. Entretiens semis-directifs

Notre étude qualitative a été réalisée à travers des entretiens semis ou centré directifs auprès des consultants RH et Psychologues de travail. Evrard *et al.* (2009 : 91), Considèrent que le principe de la non directivité repose sur une « attention positive inconditionnelle » et sur une « attitude d'empathie » de l'investigateur : il s'agit là de valoriser le discours du sujet et d'accepter son cadre de référence en termes de signification et d'émotion.

Rousel et Wacheux (2005) définissent cet outil comme « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur le sujet lié à la recherche, en l'influençant très peu et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* <sup>(4)</sup> ». Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), les entretiens permettent de trouver des idées, des pistes de réflexions, et des hypothèses de travail.

Le choix de la méthode des entretiens semis-directifs, nécessite l'utilisation d'un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis en fonction du cadre conceptuel et théorique préalablement posé (Albarello, 2004). Dans ce sens, nous avons élaboré, un guide constitué de trois rubriques.

En ce qui concerne le déroulement de nos entretiens, ils se sont déroulés en 4 phases, dans un premier temps, la prise de contact avec les interviewés est nécessaire, puis nous avons introduit les thèmes à aborder, ensuite nous avons passé à la discussion des questions et des points de vue, et enfin nous avons clôturé notre entretien par des remerciements des interviewés pour leur

---

<sup>(4)</sup> Roussel P., Whacheux, Op.cit. Page 231

collaboration. Nous avons procédé à des entretiens à question ouvertes, et nous avons enregistré tous les entretiens par magnétophone, qui nous a permis d'avoir plus de liberté dans la prise de note, et va nous servir bien évidemment dans l'analyse de contenu.

## **2. Structure du guide d'entretien**

Pour mener ce travail de recherche, nous avons eu recours à une étude qualitative, pour avoir une idée sur les pratiques neuromanagériales. Pour ce faire nous avons utilisé comme outil le guide d'entretien, afin d'orienter l'entretien avec des psychologues de travail et consultants RH, pour compléter les informations obtenues par la documentation. Le guide d'entretien a été construit autour de trois thèmes principaux :

- ✓ Le premier thème a pour objet de questionner les interviewés sur leurs domaines d'interventions, les types des entreprises avec qui ils travaillent.
- ✓ Le deuxième thème a pour objectif de déceler les sujets et les thématiques que les consultants et psychologues peuvent aborder dans leurs interventions au sein des entreprises, et la nature de ces interventions.
- ✓ Enfin le dernier thème, constitue le corps de notre sujet de recherche, à savoir le Neuromanagement, le bien-être et l'ambiance au travail.

Nous avons adopté une technique permettant à l'interviewé de répondre librement sur les thèmes abordés (Baumard et al.1999) <sup>(5)</sup>, en veillant à cadrer et orienter l'entretien dans le sens de l'objectif de l'entretien (Grawitz, 1996),

---

<sup>(5)</sup> Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources (No. hal-00324538).

c'est donc une mission qui nécessite un savoir-faire particulier de l'interviewé (Baumard et Ibert, 2003) <sup>(6)</sup>. Le comportement de l'interviewé est un facteur de réussite de l'entretien.

### 3. Echantillonnage et principe de saturation

Quel est le nombre minimum d'entretiens nécessaires dans une étude qualitative, qui nous permet de rester pertinents dans la méthode choisie et le sujet de recherche ? Telle est la question que pose un chercheur qui compte mener une étude qualitative. D'après Igalens et Roussel (1998, p.73) « *une recherche exploratoire comporte souvent une collecte des données effectuée sur un échantillon de convenance ou de commodité* ». L'objectif de cette étude est d'apporter des éclaircissements empiriques. Dans le choix de l'échantillon, nous nous sommes basés sur le critère de la saturation. Selon Glaser et Strauss (1967), la saturation est atteinte lorsque chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter, elle est décrite comme le « *phénomène qui apparaît au bout d'un certain temps dans la recherche qualitative lorsque les données que l'on recueille ne sont plus nouvelles. Tous les efforts de collecte d'information nouvelle sont donc rendus inutiles. Ce que l'on récolte alors rentrant dans des cadres déjà connus, on peut arrêter la recherche* <sup>(7)</sup> ». Dans notre cas, au cours du déroulement de l'étude, nous avons atteint la saturation au bout du 7ème entretien, mais il nous a paru intéressant de faire le 8ème entretien qui n'a pas apporté d'éléments nouveaux.

---

<sup>(6)</sup> Baumard P., Donada C., Ibert, J. & J.-M. Xuereb (2003), « La collecte de données et la gestion de leurs sources », in: R.-A. Thiétart (collectif sous la direction de -), Méthodes de Recherche en Management, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, pp. 224-256.

<sup>(7)</sup> Cité dans Albarello, L., (2004), Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique, Bruxelles : De Boeck Université., page 65

Notre population cible est constituée de 8 experts qui sont généralement des consultants RH, des psychologues de travail et coachs, pour avoir une vision plus claire sur notre question de recherche, nous cherchons la richesse du contenu, sa qualité et sa diversité (Evrard et al., 2003, Giordano, 2003).

Nous avons donc veillé à respecter le critère de la diversité et celui de la saturation recommandée pour toute recherche qualitative. Le tableau suivant présente le profil des personnes interrogées.

**Tableau 1 : Profil des personnes interviewées lors de l'étude qualitative**

<b>Personnes Interviewées</b>	<b>Fonction</b>	<b>Formation</b>	<b>Ancienneté</b>
<b>C#1</b>	Consultant RH et coach	Ingénierie– NTI Management-RH	20 ans RH 14 ans Coaching
<b>C#2</b>	Consultant RH et psychologie de travail	Juriste DES en droit, RH	20 ans
<b>C#3</b>	Consultant RH et bien-être au travail Spécialiste en neurosciences	Master en marketing banque MBA Neurosciences	7 ans
<b>C#4</b>	Consultant RH	Management RH	14 ans
<b>C#5</b>	Consultant RH et coach	Management et coaching	18 ans
<b>C#6</b>	Psychologue de travail	Psychologie de travail	21 ans
<b>C#7</b>	Consultant RH	GRH	12 ans
<b>C#8</b>	Consultant RH	GRH	10 ans

Source : Réalisation personnelle

#### **4. Analyse des données et discussion des résultats**

##### **4.1 Démarche d'analyse des résultats**

Quant à l'analyse des données de notre étude qualitative, nous avons choisi la méthode la plus adaptée dans l'analyse des études qualitatives, qui est celle de l'analyse de contenu, pour ce faire nous avons enregistré tous les entretiens sur magnétophone et procédé à un découpage du texte selon les thèmes définis.

D'après Bardin (2013), « *L'analyse du contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications, visant à obtenir des indicateurs permettant l'inférence des connaissances relatives aux conditions de production /réception de ces messages. Les analyses de contenu s'effectuent sur des données collectées selon des méthodes non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs) ou les méthodes documentaires. Certaines réponses à des questions insérées dans des enquêtes par questionnaire peuvent être également traitées par l'analyse du contenu. Plus généralement, tout type de communication verbale ou tout matériel écrit peut faire l'objet d'une analyse de contenu. Cette étape est parfois appelée pré-analyse* ». (Bardin, 2013) cité par Thiétart et al. (2007, p.554)

Selon Bardin (2013), il existe deux types d'analyse du contenu, qui diffèrent selon l'unité d'analyse choisie :

- ✓ Les analyses thématiques, le plus fréquent dans les études sur les organisations (Dougherty et Bowman, 1995, ou D'Aveni et MacMilan, 1990). Elles adoptent comme unité d'analyse une phrase entière, des morceaux de phrase ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème.
- ✓ Les analyses lexicales, adoptent comme unité d'analyse le mot, elles visent à analyser la fréquence d'apparition des mots dans un texte ou une communication.

Dans notre étude nous avons adopté la méthode d'analyse thématique. Il sied de rappeler que nous avons adopté l'analyse thématique dans les 8 entretiens, et nous avons procédé à un regroupement des réponses.

#### **4.2 Discussion et conclusion**

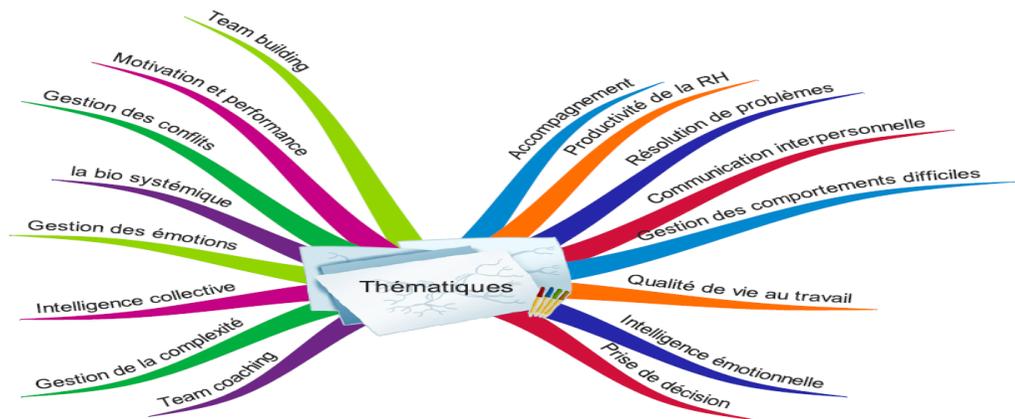
L'analyse du contenu que nous avons adopté dans notre étude, nous a permis de faire ressortir des explications et idées importantes sur notre sujet de recherche. Nous présentons dans ce qui suit, les résultats de cette étude dans trois axes : les domaines d'intervention, les sujets abordés, la nature d'intervention, le Neuromanagement et le bien-être au travail.

##### **☑ Les domaines d'interventions**

D'après les interviewés, les interventions au sein des entreprises peuvent porter sur plusieurs thématiques selon la demande de l'entreprise, ils sont appelés à intervenir pour animer des formations en développement personnel, accompagnement en matière d'organisation RH ou changement, recrutement, consultance RH, conseil, ils travaillent en générale avec les TGE, les GE, les multinationales et les ME, abstraction faite du secteur d'activité. Ces interventions sont adressées aux DRH, manager, responsable et collaborateurs selon la demande de l'entité.

##### **☑ Thématiques abordées**

D'après les personnes interviewées, elles abordent une Multitude de thématiques que nous présentons dans la figure ci-après :



**Figure 2 : La représentation mentale des thématiques abordées par les personnes interviewées.**

**Source : développé dans imind map 7**

Ces interventions portent donc sur trois volets à savoir : le savoir, le savoir-faire et le savoir être, dans ce sens C#3 avance « *Nos interventions portent essentiellement sur tous ce qu'est en rapport avec le coté comportementale et état d'esprit* ». En effet elles peuvent faire l'objet de séminaires (Sensibilisation, journées du personnel, actions de communication), formations (acquisition de compétences), team building (construction d'équipe, conduite du changement, projets stratégiques), bilan de compétences (élaboration de stratégie, schéma directeur des RH, ...), séances d'accompagnement (appoints professionnels, compléments de formation ciblées et/ou pointues, coaching, ...). Nous constatons donc que les entreprises font appel aux consultants et psychologues quand leurs managers et DRH se trouvent dans des situations professionnelles bien particulières et quand ils doivent faire face à des problématiques d'ordre individuel, relationnel, managérial ou organisationnel.

L'objectif principal de notre étude qualitative était de questionner les répondants sur les problèmes de la GRH au Maroc et de pouvoir s'enquérir de la perception des consultants vis-à-vis des pratiques Neuromanageriales.

**Bien-être et ambiance de travail**

Tous les consultants et psychologues interrogés s'accordent sur l'importance du bien-être au travail et du cadre de travail. Comme nous pouvons le constater dans les propos de C#1 qui avance : *« Je pense que le bien-être au travail, est relatif et varie en fonction des variables objectives de l'environnement organisationnel. En d'autres termes, c'est du cas par cas. Je peux, néanmoins, souligner l'importance des éléments suivants : Un cadre de travail valorisant l'ensemble des acteurs organisationnels, un style de management libérant les potentialités et capitalisant sur les talents, un système de valeurs humain et cohérent avec la mission de l'organisation, et un relationnel équilibré alliant la dimension humaine à celle professionnelle »*. C#2 déclare également que *« Une personne se sent bien au travail, lorsqu'il a un véritable sentiment d'appartenance »*. Dans sa part C#6 affirme que *« Le bien être est un équilibre entre plusieurs facteurs dont la diminution du stress »*.

Concernant le cadre du travail, tous les interviewés ont confirmé que le bien-être et le cadre du travail devraient pouvoir influencer la motivation et la performance du salarié, dans ce sens C#7 affirme que *« La hiérarchie est responsable en grande partie sur la motivation des collaborateurs, en ce sens où elle a le pouvoir d'influencer ces derniers favorablement pour une performance accrue »*. Ces constats rejoignent ceux de la littérature dans laquelle le cadre de travail apparaît comme un facteur déterminant qui influe inévitablement sur le bien-être et la performance RH.

☑ **Management et neurosciences**

D'après les représentations des consultants interviewés sur le management des Hommes au Maroc, le rôle de la fonction RH et les pratiques mises en place pour gérer le capital humain, les entreprises surtout les grandes et certaines ME, sont conscientes de l'importance du capital humain, c'est pour cela elles s'efforcent de revoir leurs stratégies de gestion des ressources humaines en mettant en place des nouvelles pratiques. Nous pouvons constater ces idées dans les propos de certains consultants rapportés ci-dessous :

*« Globalement, la réglementation, en la matière, a connu énormément d'évolution. De nos jours, il y a une prise de conscience réelle de l'importance du capital humain. Ce qui promet d'un avenir glorieux pour la RH. Je reste optimiste, quant aux projets de changement qui commencent à se mettre en place et qui ambitionnent faire migrer la pratique managériale vers une véritable GRH ». C#1*

*« A propos des pratiques que j'ai pu observer au sein de nos organisations Marocaines incluent notamment : Acquisition et MEP de SI GRH, MEO de la GPEEC, réalisation et MEP de REC, MEO du processus d'évaluation des performances et d'appréciation des compétences, réalisation de bilans de compétences, élaboration de plans de formation continue, organisation régulière d'action de formation continue, élaboration et MEP de REC ». C#1*

*« Je pense que l'entreprise Marocaine est consciente de l'importance du développement continu de la GRH, comme étant une fonction d'accompagnement qui fait appel à des nouvelles pratiques pour gérer son capital humain, mais c'est le cas des entreprises institutionnelles et non pas les entreprises familiales. Parmi les pratiques je peux citer à titre d'exemple : la méthode 360°, GETEC, organisation matricielle ». C#4*

Dans la littérature, beaucoup parlent des apports, contributions, ou bénéfiques des pratiques Neuromanagériales (David Rock, 2009, Patrick Collignon, Chantal Vander Vorst, 2013, Cécile Schauer, 2014). En effet la prise en compte des apports neuroscientifiques (Fonctionnement de l'humain, Gestion des émotions, Gestion du stress, les personnalités ...) peut être une valeur ajoutée pour le management des Hommes, il est donc important de connaître l'être humain au sein de l'entreprise. Ces deux constats constituent deux questions centrales dans notre guide d'entretien. Les réponses des interviewés évoquent les propos suivants :

*« La RH est la clé de tout au sein d'une organisation. Rien ne se fait sans elle..... Les neurosciences ont largement fait leurs preuves à l'occident, et constituent, à mon avis, un levier fiable et très prometteur pour le développement de nos ressources humaines. Elles sont à même d'offrir des solutions concrètes, pratiques, peu onéreuses, et à forte valeur ajoutée en faveur d'une hausse de performance couplée par un bien-être grandissant. Il s'agirait, en l'occurrence, de former et accompagner les RH afin de faire évoluer ses paradigmes et rehausser ses niveaux de compétence » C#1*

*« A mon avis il est important de connaître l'être humain au sein de l'entreprise, mais c'est une mission qui n'est pas du tout facile » C#8*

En réponse à la question *« Pouvez-vous nous donner une idée sur le Neuromanagement ?* La majorité des consultants a déclaré presque la même idée qui postule que le Neuromanagement est le fait de manager les RH en se basant sur les apports des sciences cognitives ou c'est une démarche dont l'objectif est de prendre en compte le fonctionnement de l'être humain dans la sphère de l'entreprise.

Cette étude qualitative et compréhensive nous a permis d'observer l'impact des pratiques neuromanageriales sur le bien-être.

## RÉFÉRENCES

- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Albarello, L., (2004), *Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique*, Bruxelles : De Boeck Université., page 65
- Amar, P. (2012). *Psychologie du manager-2e éd.: Pour mieux réussir au travail*. Dunod.
- Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu (éd. 10)*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Baumard P., Donada C., Ibert, J. & J.-M. Xuereb (2003), « La collecte de données et la gestion de leurs sources », in: R.-A. Thiétart (collectif sous la direction de -), *Méthodes de Recherche en Management*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, pp. 224-256.
- Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1105
- Borry, M. (2014). *Le neuromanagement des connaissances ; les sciences cognitives appliquées au knowledge management*. L'Harmattan.
- Branche, R. (2008). *Neuromanagement: pour tirer parti des inconscients de l'entreprise*. Ed. du Palio.
- Brilman, J., & Hérard, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management: dans le nouveau contexte économique mondial*. Editions Eyrolles.
- Cécile, S. (2014). *Du stress à la créativité, outil du neuromanagement et dynamique du changement*.
- Fradin, J. (2009). *Neuromanagement ; l'humain au cœur du management*. EYROLLES ; éditions d'organisation

- Fradin, J., Aalberse, M., Lefrançois, C., Gaspar, L., & Le Moullec, F. (2011). *L'intelligence du stress: Mieux vivre avec les neurosciences*. Editions Eyrolles.
- Grosjean, V. (2004). Le bien-être et la santé au travail. Position du problème. Notes scientifiques et technique de l'INRS, 241. INRS : Nancy.
- Koenig, M.-H. 2018. « Comprendre les risques psychosociaux pour agir », Documentation et bibliothèques, 64 (1), 35-39. DOI: 10.7202/1043721ar
- Lecerf-Thomas, B. (2014). *Neurosciences et management: le pouvoir de changer*. Editions Eyrolles.
- Mamprin, c. (2019). Entre partage de vécus, soutien social et bien être au travail : l'expérience d'un groupe de parole mené auprès d'enseignants. *Revue québécoise de psychologie*, 40(3), 145 - 167. <https://doi.org/10.7202/1067553ar>
- Marie-Pierre Feuvrier, « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? », *Management & Avenir* 2014/2 (N° 68), p. 164-182. DOI 10.3917/mav.068.0164
- Olivier Bachelard, « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives », *Regards* 2017/1 (N° 51), p. 169-179.
- Rock, D. (2013). *Votre cerveau au bureau: le mode d'emploi efficace*. InterEditions.
- Salhi, M. et Forest, J. (2019). La valorisation organisationnelle : Une source de bien-être et de performance au travail. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1107
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion* (No. hal-00157140).
- Zablocki, B. (2009). *Du stress au bien-être et à la performance*. Edipro.
- Zak, P. J. (2004). *Neuroeconomics*. *Philosophical transactions of the royal society B: Biological Sciences*, 359(1451), 1737.