
Editorial – ROSA au secours du mal-être au travail ? Vers un management résonant

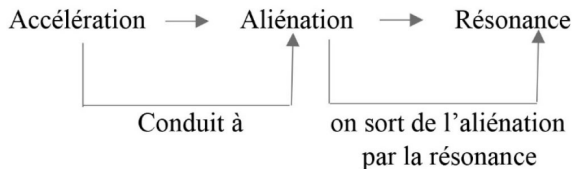
L'Express du 12 juin 2025 constatait que le mal-être au travail, et sous toutes ses formes, occasionnait un coût exorbitant pour l'Etat et les entreprises. La perte de compétitivité représenterait plus de 10 % du PIB français, soit plus de 300 milliards d'euros.

Phénomène planétaire, la dépression constitue la principale cause d'invalidité professionnelle au monde. L'OMS indique que la dépression et l'anxiété font perdre 12 milliards de jours de travail par an soit 1 000 milliards de dollars US. Les dernières décennies de recherche sur le sujet n'ont pas provoqué le déclic pour sortir de cette panne apparente du management et son incapacité à juguler les effets de cette crise mondiale¹.

En effet, si le management de nos organisations est indéniablement en cause, les racines du mal-être sont plurielles et plus globales dans des économies en accélération croissante et sans direction comme le soulignait le philosophe Marcel Bauchet dans son récent ouvrage.

La lecture de Hartmut ROSA, philosophe et sociologue allemand, à laquelle j'avais déjà attiré l'attention sur son œuvre magistrale, et qui s'est construite depuis un quart de siècle, invite à un renouveau du management sinon à un recentrage sur la qualité portée à notre relation au monde et aux autres.

L'architecture conceptuelle de son œuvre que l'on peut trouver ci-après est proposée dans deux ouvrages majeurs traduits en français : *Accélération sociale* en 2010 et *Résonance* en 2018. Ces deux ouvrages ponctués de réflexion sur le retour du concept d'aliénation et de celui d'indisponibilité, offrent comme on va le voir brièvement ci-dessous un diagnostic sombre mais des perspectives optimistes pourvu que les humains ne se prennent pas pour Prométhée.



1. <https://www.souffrance-et-travail.com/magazine/dossiers/stress-travail-et-sante/acceleration-du-temps-hartmut-rosa/>

Si le management est un angle mort apparent de l'œuvre de Rosa, le travail ne l'est pas et son œuvre se diffuse rapidement aujourd'hui : nos collègues de l'IAE de Lyon, en lui décernant pour les 70 ans des IAE de première génération, le titre de docteur *honoris causa* en mars 2026 témoignent symboliquement de l'entrée de son jeu conceptuel dans les sciences de gestion et du management.

De l'accélération à la résonance : l'architecture conceptuelle de Rosa

Il n'est pas nouveau d'affirmer que nous vivons depuis les Lumières au 18^e siècle une accélération sociale à un triple niveau : de l'innovation technique, du changement social, du rythme de vie. La « famine temporelle » évoquée par Rosa est portée par un concept central au cœur du fonctionnement des sociétés capitalistes : la stabilisation dynamique ; nos institutions, de l'État aux entreprises, ne se maintiennent qu'à condition simultanément de croître, d'innover techniquement, et culturellement, et d'accélérer de façon continue ; comme un vélo qui tomberait si on cessait de pédaler.

Cette dynamique fonctionne dans un environnement de concurrence généralisée : la position sociale de chacun est soumise à une « négociation concurrentielle permanente » qui oblige chacun à des efforts croissants pour un résultat de plus en plus de surplace. Dans cette époque de « modernité tardive » d'après l'expression de Hartmut Rosa, ne pas reculer devient paradoxalement l'objectif de nombreux participants de cette économie accélérée. Pour se maintenir la première règle est la logique de l'accroissement et donc plus d'accélération.

En intégrant le concept d'indisponibilité dans son œuvre (concept aussi central que celui d'accélération sociale ou de résonance – voir ci-après), Rosa ajoute un 3^e élément dans sa construction conceptuelle : issue des Lumières, la modernité a pour essence de rendre le monde disponible c'est-à-dire prévisible, optimisable et maîtrisable que ce soit la nature, les autres ou soi-même.

L'effet combiné de ces phénomènes est de conduire selon Rosa, les individus à l'aliénation² sous toutes ses formes. Prenant à contrepied le lecteur Rosa ne propose pas spontanément la lenteur, voire la décroissance face à l'accélération, mais une relation au monde qui peut conduire ici ou là à des décélérations ponctuelles et temporaires. C'est ici que le concept de résonance, maintenant vulgarisé dans de nombreuses publications, intervient.

Face à l'aliénation produite par l'accélération et sa quille la stabilisation dynamique, la résonance désigne un mode de relation au monde où sujet et monde se répondent et se transforment mutuellement ; le monde nous touche, nous y répondons et cette interaction nous transforme, c'est vrai des rapports aux

2. L'aliénation désigne pour l'auteur un état dans lequel on a des relations avec le monde et les autres mais où celles-ci nous sont devenues indifférentes... Elles ne nous disent plus rien, elles sont muettes voire menaçantes (Rosa, 2018).

autres, aux choses, au sacré comme au travail, d'un morceau de musique comme de la neige qui tombe (mais qui se transforme en eau si on veut en disposer). Enfin la relation est résonante à condition de ne pas être prévisible, contrôlable et fabricable à volonté, bref l'inverse de la vision Prométhéenne de la modernité classique³.

Le management : de la complicité à l'humanisation, un équilibre instable

Mounier et David (2024) ainsi que Deslandes dès 2015 ont tenté d'éclairer l'angle mort du management dans la théorie générale de Rosa.

Deslandes (2015) précisait après la parution d'*Accélération* que « c'est donc bien entre productivisme et divertissement, entre l'accélération forcée (travailler sans temps mort) et la force de l'accélération (manager sans entraves), entre l'obsession du temps et son manque... que nous aimerions situer la relation du management au temps ». Cette accélération est même pour certains grisante.

Mounier et David (2024) précisent dans leur article consacré à l'œuvre de Rosa dans *Les grands auteurs autour du management* : « on peut se poser la question de la complicité du management dans la boucle de l'accélération, comme technique d'accompagnement et d'optimisation du mouvement, comme démarche d'arraisonnement au sens de Heidegger : s'adapter toujours à du nouveau... ». Cependant précisent-ils en tant qu'activité sociale conceptrice de modèle d'action collective « pourrait, devrait contribuer à ces équilibres subtils entre disponibilité et résonance... Vouloir être touché/toucher véritablement et se montrer disponible pour cela demande de la confiance, cela fonctionne si on ne recherche pas en premier lieu à optimiser ses ressources ». On le voit le chemin est étroit pour le management en tant que technologie et en tant qu'humanité (au sens de Drucker).

De son côté Courpasson (2019), sans faire référence à Rosa, souligne qu'à l'heure où on ne cesse de parler de mode projet et de transversalité, « les salariés seraient plus isolés que jamais. L'injonction à aller toujours plus vite empêcherait les véritables coopérations... ». Il invite alors les managers à revisiter leur rapport au temps.

Qu'en est-il de la grille de lecture proposée par Rosa si on tente de l'appliquer au management contemporain ?

On peut déduire de l'enchaînement conceptuel de Rosa que le management opérationnalise au niveau « micro » l'impératif de croître, d'innover et d'accélérer pour rester sur place ou en place, contribue donc de façon concrète à la maîtrise de la stabilité dynamique. À cet égard il y a deux champs d'action :

3. <https://fonda.asso.fr/ressources/lecture-resonance-de-hartmut-rosa>

- L'organisation du temps de travail : « plus de tâches à accomplir en moins de temps » c'est la philosophie de la compression du temps (plus d'expériences individuelles dans un temps donné) d'où le rôle du management de l'urgence (lean management, Just in time...) et donc d'un management généralisé de l'impatience que développe par ailleurs Courpasson qui précise sa pensée ainsi (2019) : « Cette course contre la montre permanente a pour conséquence d'inciter à moins de collaborations, moins de transactions entre les individus, qui y voient une perte de temps alors qu'ils cherchent plutôt à passer le plus vite possible d'une mission à l'autre, d'un projet à l'autre ». Il faudrait conclut-il que le management (re)devienne patient. Ceci conduit à une réflexion trop peu développée sur la gouvernance des rythmes et les formes d'organisation qui la facilitent (le télétravail n'est pas la panacée !).
- Comme médiateur de la concurrence, le management s'exprime par des comparaisons et des évaluations incessantes : indicateurs de performance, benchmarking, classements, normes, c'est-à-dire, tous les artefacts de la gestion, supposés grignoter à eux seuls toutes les to-do-list des managers et de leur subordonnés.

Or, si l'on suit Rosa, l'obsession de maîtrise inhibe l'écoute et la capacité à être affectés (signaux faibles) et conduit globalement l'organisation à une baisse de la vigilance qualitative. Il recommande donc implicitement, là où tout contrôle réduit la résonance à dé-procéduraliser ; là où le contrôle n'ajoute pas de sécurité.

Rosa critique la vision « ressourciste » des organisations qui considère le monde et les individus comme des ressources à exploiter : temps, attention, compétence...

Or pour Rosa le projet d'une disponibilité intégrale du monde finit par le rendre muet : en maîtrisant et en contrôlant tout, on détruit précisément la dimension d'imprévisibilité de la résonance et, pour la prospective des organisations les scénarios « ouverts ». Paradoxalement, la maîtrise du futur dans un monde chaotique passe par une acceptation de l'imprévu comme pour mieux l'appriivoiser lorsqu'il survient.

De plus, un management centré sur une vision ressourciste devient alors un moteur d'aliénation dans lequel les relations sont selon les termes de l'auteur « froides », « fonctionnelles », management dans lequel il est de façon contre-intuitive plus difficile de fixer un horizon de direction. Il s'agit alors de passer d'une logique d'optimisation à une logique d'écoute et de réponse : « écouter et répondre plutôt qu'optimiser ou accroître », « diriger sans dominer » le management voit sa mission sinon élargie du moins recentrée⁴.

La lecture de l'œuvre de Rosa ne se limite pas à ces deux ouvrages centraux. D'autres travaux préparent, illustrent, tirent les conséquences des concepts tels

4. <https://www.capital.fr/votre-carriere/managers-linteret-de-diriger-sans-dominer-1433688>

que le schéma ci-avant le propose. On peut sans doute retenir de son œuvre trois mécanismes contre-intuitifs qui ont une incidence sur la conception du management englobant la stratégie et la prospective.

- Mécanisme A : Technologie / rythme de vie

Technologie et rythme de vie : contrairement aux prédictions du 20^e siècle, la technologie innovante foisonnante ne libère pas du temps, elle génère plus d'activités dans un temps contraint : on n'observe pas de décompression mais au contraire une sur-accélération (cas de l'internet, des e-mails et de l'IA à ses débuts).

- Mécanisme B : la métaphore de la Reine Rouge

Il faut pour rester à la même place courir de plus en plus vite, ou ce qui revient au même remonter un tapis roulant à l'envers (phénomène de « frenetic standstill »). Par peur du déclassement, l'individu doit accélérer, ce qui induit pour celui-ci la fin de la croyance dans la promesse du progrès, soit le cœur de la modernité. Ce mécanisme concerne à plein la gestion des organisations obsédées par la vitesse, court termistes, incapables de ralentir même lorsque cela serait optimal.

- Mécanisme C : la frénésie du contrôle et la perte de résonance consécutive

C'est sans doute le mécanisme le plus puissant pour le management. Car il touche au sens de l'action (par la perte de résonance) et à la perte de vigilance qualitative. Il est en effet paradoxal, selon les principes de gestion enseignés depuis cinquante ans, qu'une maîtrise accrue de l'environnement conduise à une perte d'attention et de capacité d'écoute.

On peut pour conclure cet éditorial construire un tableau qui invite les chercheurs à explorer le management avec un œil résonant ; soit autant de leviers non exhaustifs qui permettent au management de relever de nouveaux et radicaux défis.

Mécanismes tirés de Rosa	Champs de la gestion concernés	Leviers pour le management
Mécanisme A Technologie/rythme de vie	- Management - Organisation du travail	- Rétablir une écologie temporelle interne - Revoir l'architecture des rythmes - Creuser des marges d'attention
Mécanisme B La « Reine Rouge »	- Management stratégique - Prospective	- Passer de toujours plus vite à « où allons-nous ? » - Jouer de temporalités multiples
Mécanisme C Frénésie du contrôle / perte de résonance	- Organisation du travail - Modèles de management - Process organisationnels	- Management par l'écoute et la présence - Réduction du contrôle - Résonance comme actif organisationnel - Climat de travail et qualité relationnelle

Bibliographie

COURPASSON, D. (2019). *Quand le management impatient pousse à l'individualisme*. Ramstad.

DESLANDES, G. (2015). La besogne et le besoin : réflexions sur le vécu individuel à l'heure de l'accélération sociale. *RIHMI*. N°18. Vol. 4.

MOUNIER, C. et DAVID, A. (2024). *Hartmut Rosa, comprendre la modernité tardive : accélération, résonance, indisponibilité dans les grands auteurs autour du management*. EMS Caen.

ROSA, H. (2010). *Accélération – une critique sociale du temps*. La découverte. Paris.

ROSA, H. (2018). *Résonance – une sociologie de la relation au monde*. La découverte. Paris.

Patrick JOFFRE