

« La recherche parle aux RH » par Référence RH et AGRH : Managers de proximité, acteurs du « vivre ensemble » au travail

Mis à jour le 16/03/2026

La rédaction de liaisons-sociales.fr

Chaque mois des enseignants-chercheurs en ressources humaines, membres des associations Référence RH et AGRH, évoquent pour *Liaisons Sociales* une problématique RH. Dans cette chronique, Anne Joyeau, professeure des universités en sciences de gestion, et Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, professeure en sciences de gestion, toutes deux à l'IGR-IAE Rennes, évoquent les résultats d'une recherche réalisée au sein de la chaire « Vivre Ensemble » de la Fondation Université de Rennes. Elles montrent notamment combien il est important pour les praticiens RH de soutenir le rôle social des managers de proximité dans le « vivre ensemble » au travail.

Le « vivre ensemble » au travail est aujourd'hui un défi majeur pour les praticiens RH. Les transformations organisationnelles liées au numérique, à l'hybridation du travail et aux exigences de soutenabilité fragilisent les collectifs. Les tensions intergénérationnelles, la diversité culturelle ou encore les nouvelles attentes des salariés (quête de sens, équilibre vie professionnelle/vie personnelle) complexifient les liens et les relations interindividuelles.

Dans ce contexte, les professionnels RH ont à penser l'individu, le collectif et le travail autrement, et à créer les conditions d'un travail respectueux, serein et efficace.

Le « vivre ensemble » devient alors un actif organisationnel, un équilibre fragile entre le bien-être individuel et la réussite collective.

Intérêt de la recherche

Cette recherche, réalisée au sein de la chaire « Vivre Ensemble » de la Fondation Université de Rennes, apporte un double intérêt. D'une part, elle enrichit la littérature en clarifiant une notion encore peu explorée en sciences de gestion. D'autre part, elle propose aux praticiens RH un cadre de réflexion et d'action concret. En mettant en lumière le rôle des managers de proximité, elle fournit des clés opérationnelles pour œuvrer pour le « vivre ensemble » au travail.

Cadre théorique

Le concept de « vivre ensemble » s'appuie sur des références sociologiques et philosophiques. Il renvoie à la fois au lien social, à la solidarité, à la justice et à la construction collective. La sociologie insiste sur l'importance de la cohésion et du sentiment d'appartenance. La philosophie, quant à elle, met en lumière les tensions entre individualisme et collectif, rappelant que la vie commune suppose un socle de valeurs partagées. Pour les praticiens RH, cette double approche offre un prisme utile : elle rappelle que le « vivre ensemble » est à la fois une affaire de relations humaines et de partage.

Méthodologie

L'étude repose sur une approche qualitative, menée auprès de 20 managers de proximité en Bretagne et Pays de Loire. Ces entretiens semi-directifs ont exploré trois axes : le profil du manager, sa perception du « vivre ensemble » et son rôle concret. L'analyse thématique a permis d'identifier la perception et le rôle des managers et propose une définition opérationnelle du « vivre ensemble » au travail.

Résultats (1) : Perceptions du « vivre ensemble » au travail par des managers de proximité

Les managers interrogés associent le « vivre ensemble » au travail à deux dimensions : la capacité à « être bien ensemble » et la capacité à « faire bien ensemble ».

La capacité à « être bien ensemble » renvoie d'abord au respect de l'autre, comme le souligne ce manager (secteur secondaire) : « Le vivre ensemble, c'est le respect de l'autre et l'acceptation de sa singularité ». Elle renvoie aussi au bon fonctionnement du groupe qui découle, selon les managers, de la cohésion de l'équipe, du partage, de l'entraide et de la solidarité au sein du groupe ; de la bonne ambiance et de la convivialité ; ainsi que de la communication et de la liberté d'expression : « le Vivre ensemble, c'est quand on se dit les choses franchement. » (Manager, secteur industriel).

La capacité à « faire bien ensemble » -et notamment à « travailler bien ensemble » (car « on est là pour travailler ensemble... » (Manager, secteur secondaire)) - découle de différents éléments. D'abord, la capacité du manager à donner une orientation commune -objectif ou projet commun- et à garantir son atteinte (le partage d'une réussite collective) ; ensuite, une culture d'entreprise et les valeurs communes ; enfin, un cadre organisationnel fait de règles de fonctionnement communes, comprises et coconstruites sont évoqués par les managers.

Résultats (2) : Contributions des managers de proximité au « vivre ensemble » au travail

Pour les managers de proximité, le « vivre ensemble » au travail est d'abord l'affaire de tous. Puis, ils pointent le rôle facilitateur de la direction et disent être acteur tant du « être bien ensemble » que du « faire bien ensemble » au travail.

Pour contribuer au « être bien ensemble », ils disent construire la cohésion d'équipe et l'ambiance au travail par l'organisation de temps informels et des rituels, de temps de réunions et d'échanges formels. Ils renforcent le lien individuel et tentent de satisfaire le besoin de reconnaissance de chaque collaborateur par des feedbacks positifs : « Et c'est aussi notre rôle de dire « merci pour ton travail ». Si on ne le fait pas, personne ne le fera. » (Manager, secteur

tertiaire). Ils tentent enfin d'être exemplaires en matière de politesse et de respect des singularités : « On fait tout le couloir le matin pour dire bonjour à tout le monde. Donc oui, parce que moi, ça me dérange si un de mes coéquipiers ne me dit pas bonjour. » (Manager, secteur secondaire).

Pour « faire bien ensemble », les managers permettent le « ensemble », et rendent possible le « bien ». La garantie du « ensemble » impose une organisation collective du travail qui garantissent de se voir, et ce d'autant plus dans un contexte d'éclatement des espaces de travail et de distanciation entre les personnes. La garantie le « bien faire ensemble » découle de l'autonomie donnée aux équipes, au soutien sans faille du manager et au retour régulier formel ou informel fait sur le travail collectif et individuel.

Résultats (3) : Proposition d'une définition de « vivre ensemble » au travail

Au terme de la recherche, une définition du « vivre ensemble » au travail est proposée. Le « vivre ensemble » au travail est ce qui découle de la capacité de l'entreprise (et de ses managers) à créer les conditions pour qu'une somme d'individualités, dotées de spécificités (âge, genre, origine, etc.), d'appétences et de compétences qui leur sont propres, puissent interagir de manière harmonieuse et sereine, et constituer une équipe solidaire œuvrant collectivement pour une réussite commune ».

Implications managériales

Pour les praticiens RH, ces résultats soulignent la nécessité de soutenir le rôle social des managers de proximité. Cela suppose de former les managers à l'animation du collectif, de leur donner les marges de manœuvre nécessaires, de les soutenir dans la mise en place de rituels et de règles partagées. Il s'agit aussi de valoriser ces compétences relationnelles dans les parcours professionnels, car elles sont au cœur du « vivre ensemble » au travail et donc de la performance durable. Surtout, il s'agit de réaffirmer que le management repose d'abord sur une éthique du respect des personnes, du collectif et du sens du travail. Le « vivre ensemble » ne relève pas d'un supplément de convivialité, mais d'un engagement managérial quotidien. Deux encadrés destinés aux managers et aux praticiens RH pour améliorer et évaluer le « vivre ensemble » au travail sont proposés ci-dessous.

Limites et perspectives

Comme toute recherche, cette étude présente des limites : taille de l'échantillon, contexte géographique restreint, méthodologie qualitative. Néanmoins, elle ouvre des perspectives intéressantes : répliquer l'étude dans d'autres secteurs, explorer le rôle du numérique dans le « vivre ensemble », analyser l'articulation entre politique RH et pratiques managériales locales.

Conclusion

Le « vivre ensemble » ne peut être réduit à une simple convivialité. Il est un levier stratégique, articulant bien-être et performance. Les managers de proximité se perçoivent comme acteurs clés de ce processus. Pour les praticiens RH, le message est clair : investir dans le « vivre ensemble » au travail, c'est investir dans la pérennité du collectif et dans la performance organisationnelle.

Anne Joyeau, professeure des universités en sciences de gestion, IGR IAE Université de Rennes, membre du CREM UMR CNRS 6211, titulaire de la Chaire « Vivre Ensemble » de la Fondation Université de Rennes

Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, professeure en sciences de gestion à l'IGR-IAE Rennes ; chercheure au CREM - UMR CNRS 6211 ; membre du comité de pilotage de la Chaire « Vivre Ensemble » de la Fondation Université de Rennes

Consulter les sites des associations [Référence RH](#) et [AGRH](#)

Proposition d'une boîte à outils pour les praticiens RH - 10 rituels simples pour renforcer le « vivre ensemble » au travail par les managers

- Dire bonjour systématiquement et personnellement.
- Encourager le feedback positif, la reconnaissance, le « parler vrai ».
- Donner de l'autonomie et faire confiance.
- Partager régulièrement des informations stratégiques pour créer de la transparence.
- Organiser un temps collectif hebdomadaire (réunion courte, café d'équipe).
- Mettre en place un tour de table en réunion pour donner la parole à chacun.
- Célébrer les petites et les grandes victoires individuelles et collectives.
- Favoriser des rituels en y intégrant des rituels hybrides adaptés au télétravail (check-in virtuel, café visio).
- Instaurer des moments conviviaux (repas, pauses, événements, etc.).
- Encourager la coopération interservices ou inter-métiers.

- 10 questions pour évaluer le « vivre ensemble » au travail

Destinataires : Responsables RH / Managers de proximité. Objectif : Évaluer le "vivre ensemble" au travail dans une équipe/ dans l'entreprise. Format : Échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord)

Être bien ensemble

1. Dans mon organisation, les collaborateurs se respectent et acceptent leurs différences.
2. Les managers favorisent un climat de confiance et de convivialité au sein des équipes.
3. La communication est ouverte et chacun peut s'exprimer librement.
4. Les managers valorisent les réussites individuelles et collectives par des feedbacks positifs.

Faire bien ensemble

5. Les équipes partagent des objectifs communs clairs et compris de tous.
6. Les managers donnent du sens au travail collectif et encouragent la coopération.
7. Les collaborateurs disposent de l'autonomie nécessaire pour atteindre les objectifs fixés.
8. Les managers soutiennent activement leurs équipes dans l'organisation et la réalisation du travail.

Perception globale et pistes d'action

9. L'organisation favorise une culture du respect, de la solidarité et du travail collectif.
10. Globalement, le "Vivre ensemble" est une réalité vécue dans mon organisation.

- Oui, pleinement
- Plutôt oui
- Plutôt non