

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Manager et Management Humain

*Comment les RH peuvent-ils accompagner
les managers dans la mise en place d'un
Management Humain ?*

Rapport final – Juin 2021

Michel AJZEN, Marine DE RIDDER, Nicolas
DUCHATEAU & Liévine MOREAU

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre du labor-H, chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

Le labor-H est le laboratoire de recherche et d'innovation collaboratif dans le domaine du Management Humain de l'Université catholique de Louvain (LRIM et ESPO/EST).

En 2020-21, les organisations partenaires du labor-H sont AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, ENGIE, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer ce rapport :

Ajzen, M., De Ridder, M., Duchateau, N. et Moreau, L. (2021) Manager et Management Humain : Comment les RH peuvent-ils accompagner la mise en place d'un management humain ?. Rapport de recherche du labor-H, Vol. 1, No. 1, 70 pages

Table des matières

RÉSUMÉ	4
EXECUTIVE SUMMARY	6
INTRODUCTION	8
SECTION 1 : CARACTÉRISATION DU MÉTIER DE MANAGER EN 2021 ET 2025	10
1.1. LA MÉTHODOLOGIE DES FOCUS GROUPS.....	10
1.2. LE MÉTIER DE MANAGER EN 2021 ET EN 2025.....	11
SECTION 2 : LE MANAGER HUMAIN À L'HORIZON 2025	14
2.1. MANAGEMENT HUMAIN : UNE PROPOSITION ALTERNATIVE POUR LA GRH DE DEMAIN	14
2.2. LE MANAGER HUMAIN : UN MÉTIER, DES SAVOIRS	14
SECTION 3 : GUIDE D'ACTIONS POUR ACCOMPAGNER LA TRANSITION VERS UN MANAGEMENT HUMAIN	16
3.1. ELABORATION DU GUIDE D'ACTIONS : QUELQUES PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES	16
3.2. ACCOMPAGNER LA TRANSITION VERS UN MANAGEMENT HUMAIN : PISTES D'ACTION	17
3.2.1. <i>Convaincre le Board pour légitimer la démarche</i>	18
3.2.2. <i>Définir le dispositif de mise en place du Management Humain</i>	19
3.2.3. <i>Adapter et développer les pratiques et les politiques de MH</i>	20
3.2.4. <i>Accompagner localement la transition</i>	21
SECTION 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION	23
4.1. LE MANAGER DE DEMAIN ET LE MANAGER HUMAIN, DES FAUX Jumeaux ?	23
4.2. LA PLACE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DANS LA TRANSITION VERS UN MANAGEMENT HUMAIN.....	25
4.3. LES SOFT SKILLS ONT-ELLES PRIS LE PAS SUR LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ?	26
BIBLIOGRAPHIE.....	29
ANNEXES.....	30

Listes des Tableaux

Tableau 1 - Étapes de la recherche, objectifs et dispositif méthodologique	9
Tableau 2 - Caractérisation du métier de manager en 2021.....	12
Tableau 3 - Caractérisation du métier de manager en 2025.....	13
Tableau 4 - Caractérisation du manager humain co-définie avec les membres de l'axe de recherche	15

Listes des Figures

Figure 1 - Déroulement des focus groups	11
Figure 2 - Les quatre catégories d'actions concrètes pour accompagner la transition vers un Management Humain	17
Figure 3 - Pistes d'actions identifiées pour convaincre le Board.....	18
Figure 4 - Pistes d'actions identifiées pour définir le dispositif.....	19
Figure 5 - Pistes d'actions identifiées pour adapter et développer les pratiques et politiques de MH.....	20
Figure 6 - Pistes d'actions identifiées pour accompagner localement la transition vers le MH.....	21

Résumé

Cette recherche menée dans le cadre des activités du labor-H de l'UCLouvain vise à comprendre **comment les départements et responsables des ressources humaines peuvent accompagner les managers dans la mise en place d'un Management Humain**. Celle-ci poursuit trois objectifs :

- i. Caractériser le métier (rôles, activités, attitudes) de manager en 2021 ;
- ii. Identifier le profil du *manager humain* à l'horizon 2025 ;
- iii. Identifier une série d'actions à mettre en œuvre pour accompagner cette transition.

Partant d'une méthodologie éprouvée dans l'étude de l'évolution du métier de manager (voir De Ridder et *al.*, 2019), nous avons réalisé des *focus groups* afin de caractériser le métier de manager en 2021 et en 2025. Cette caractérisation se réalise au regard d'une double structure à travers laquelle le métier de manager est abordé : a) en termes de savoirs (savoir, savoir-faire et savoir-être) et pour chacun de ces savoirs ; b) au regard de leur portée (par rapport aux personnes et à l'équipe ; au travail ; à l'organisation ou ; au métier de manager). Les Tableau 2 et Tableau 3 synthétisent respectivement les caractérisations du métier de manager en 2021 et en 2025.

Ensuite, nous avons cherché à définir le profil du *manager humain* par le biais d'un dispositif de co-construction. Celui-ci est également défini au regard des différents savoirs. Voici quelques exemples de cette caractérisation :

- Savoir (p.ex. intelligence émotionnelle, connaître les personnalités et les techniques)
- Savoir-faire (p.ex. Développer, donner du sens, communiquer, gérer la diversité, lâcher-prise, reconnaître les accomplissements et ses erreurs, accepter le droit à l'erreur)
- Savoir-être (p. ex. bienveillant, à l'écoute, résilient, sincère, humble, exemplaire, confiant)

Ces résultats confrontés au travail prospectif de caractérisation du métier de manager en 2025 montrent une grande similitude entre les compétences du manager en

2025 et la définition du profil de *manager humain*. Dit autrement, l'idéaltype du manager du futur semble intégrer les caractéristiques associées au *manager humain*.

Partant de ce constat, la recherche visait à identifier les pistes d'actions (voir Figure 7) qu'un département des ressources humaines peut mettre en œuvre pour tendre vers ce profil du *manager humain*, et plus largement déployer le Management Humain. Pour ce faire, quatre grandes actions sont identifiées :

- a. **Convaincre le Board** (p.ex. conscientiser au Management Humain, parler le langage business, rassurer sur l'ampleur de l'accompagnement et ses effets, obtenir le support légitimant une nouvelle forme de management)
- b. **Définir un dispositif** (p.ex. approche sur mesure (contexte) ; prendre le temps (pour convaincre et rassurer) ; commencer petit mais garder une cohérence entre pratiques et discours)
- c. **Adapter et développer localement les pratiques et politiques de Management Humain** (p.ex. au moment de l'évaluation, favoriser une dynamique d'écoute mutuelle, ouverte, intégrant les feedbacks positifs (p.ex. célébration) et les pistes d'amélioration (approche constructive)
- d. **Accompagner localement la transition** (p.ex. incarner un partenaire légitime dans la transition ; animer une communauté de *people managers* ; insuffler des dynamiques locales).

Executive summary

This research is carried out as part of UCLouvain's labor-H activities and aims to understand **how human resource departments and leaders can support managers in the implementation of Human Management?**¹. The research pursues three objectives:

- i. To characterize the manager's profession (roles, activities, attitudes) in 2021;
- ii. To identify the *human manager's* profile by 2025;
- iii. To identify a series of actions to be implemented to support this transition.

Based on a proven methodology in studying the evolution of the managerial profession (see De Ridder et al., 2019), we conducted three collective interviews (focus groups) lasting approximately three hours, respectively with employees, managers and, HR managers and CEOs. The aim was to characterize the managerial profession in 2021 and by 2025. This characterization is based on a twofold structure through which the manager's profession is approached: a) in terms of skills (knowledge, know-how and behaviour) and for each of these areas; b) regarding their scope (in relation to individuals and team; to work; to the organization or; to the manager's profession). See 2025.

We then sought to outline the profile of the *manager who manage humanely*, through a co-construction process, in terms of skills. Here are some examples of this characterization:

- Knowledge (e.g. emotional intelligence, knowing personalities and techniques)
- Know-how (e.g. developing, making sense, communicating, managing diversity, letting go, recognising achievements and mistakes, allowing for mistakes).
- Behaviour (e.g. caring, listening, resilient, sincere, humble, exemplary, confident)

These results, when compared to the prospective characterization of the managerial profession in 2025, show a high degree of similarity between the competences of the manager in 2025 and the profile of the *manager who manage humanely* we established. In other words, what can be likened to an ideal manager is close what we described as managing humanely.

¹ Here, « Human Management » refers to the concept developed by Taskin & Dietrich (2020) in their book *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur.

The research then aimed at identifying the actions (see Figure 7) a human resources department can implement to move towards this vision of the *human manager* and, more widely, to deploy Human Management. Four main actions were identified:

- a. **Convincing the Board** (e.g. raising awareness, speaking their language, reassuring and gaining support for a new form of management);
- b. **Define a system** (e.g. tailor-made approach (context); taking time (to convince and reassure); starting out small but ensuring consistency between practices and discourse);
- c. **Adapt and develop Human Management practices and policies locally** (e.g. during assessments, encourage a dynamic of mutual and open listening, integrating positive feedback (e.g. celebration) and avenues for improvement (constructive approach);
- d. **Accompanying the transition locally** (e.g. acting as a legitimate partner in the transition process; animating a community of people managers; instilling local dynamics).

Introduction

Alors que la GRH traditionnelle se voit de plus en plus remise en question au regard de ses effets en matière de bien-être et de performance à long terme (voir p.ex. Taskin et Dietrich, 2020), l'intérêt pour le Management Humain comme approche alternative de la gestion du travail et des personnes dans les organisations, croît tant pour les praticiens que pour les chercheurs. Au cœur de cette proposition, le manager constitue un acteur majeur, tant par la place privilégiée qu'il occupe que par la nature de son rôle, et cela en vue de développer les principes fondamentaux du Management Humain tels que la reconnaissance des dimensions subjectives et collectives du travail (Taskin et Dietrich, 2020). Actuellement, le métier de manager est soumis à différentes tensions et paradoxes qui contribuent à une évolution majeure, sans qu'une direction univoque ne puisse être donnée (De Ridder *et al.*, 2019). Partant de ce constat, cet axe de recherche vise à comprendre, d'une part, comment le métier de manager est appelé à évoluer dans un contexte de mise en œuvre du Management Humain et, d'autre part, de quelles manières un département ou des responsables des ressources humaines peuvent les accompagner dans cette transformation. Dit autrement, cette recherche aura pour objectif de répondre à la question suivante : **« Comment les RH peuvent-ils accompagner les managers dans la mise en place d'un Management Humain ? »**.

Afin de répondre à cette question, trois étapes sont identifiées et un dispositif méthodologique s'inspirant d'une recherche réalisée précédemment (De Ridder *et al.*, 2019) est déployé (Tableau 1). De manière cumulative et itérative, chaque étape se construit sur les résultats de l'étape antérieure.

Étapes	Objectifs	Dispositif méthodologique
1	Caractériser le métier de manager en 2021 en considérant son rôle, ses activités et attitudes.	Réalisation de trois focus groups auprès de salariés, de managers et de CEO et DRH afin d'actualiser des référentiels précédemment établis dans la littérature.
2	Identifier le profil du <i>manager humain</i> à l'horizon 2025.	Journée d'étude combinant moments d'inspiration sur la proposition du Management Humain et moments de réflexions collectifs sur le métier de manager, à partir de référentiels existants.
3	Identifier une série d'actions pour accompagner cette transition.	Témoignages et partages d'expériences avec des <i>managers humains</i> .

Tableau 1 - Étapes de la recherche, objectifs et dispositif méthodologique

Au terme de cette recherche, deux principaux résultats émergent. D'une part, un référentiel de compétences synthétique du métier de manager en 2021 et du métier de *manager humain* en 2025. D'autre part, un guide présentant une série de pistes d'action à mettre en œuvre pour accompagner cette transition.

Le rapport est structuré au regard des objectifs de la recherche. La première section rend compte de la caractérisation du métier de manager en 2021 et en 2025. La seconde section caractérise l'idéaltype du *manager humain* à l'horizon 2025 qui fut esquissé collectivement avec les membres du labor-H lors d'une session de co-construction. La troisième section présente le guide d'actions concrètes que les équipes des ressources humaines peuvent mettre en place pour accompagner la transition vers un Management Humain dans leurs organisations. Enfin, nous clôturons ce rapport sur une série d'éléments de discussion qui permettent de prendre du recul sur la thématique étudiée, les méthodes employées et la portée des résultats.

Section 1 : Caractérisation du métier de manager en 2021 et 2025

Comme indiqué dans le cahier des charges, l'ambition de la recherche était de caractériser le métier de manager à l'heure actuelle ainsi qu'à l'horizon 2025. Avant de présenter les caractérisations du métier de manager issues de notre travail de recherche, voici quelques éléments concernant la méthodologie employée.

1.1. La méthodologie des focus groups

Le focus group est défini comme « *une discussion de groupe ouverte, organisée dans le but de cerner un sujet ou une série d'éléments pertinents pour une recherche* » (Kitzinger et al., 2004, p. 237). C'est une sorte de « société pensante en miniature » (Kitzinger et al., 2004, p. 237 - 239). Les avantages de ce dispositif résident dans sa capacité à faire émerger des dynamiques d'interaction, des significations partagées et des éléments de divergence. Dans le cadre de cette recherche, trois focus groups ont été menés, chacun discriminé au regard de la fonction des répondants, tous employés des entreprises partenaires du labor-H. Le premier groupe était composé 7 salariés, le deuxième de 8 managers, et le troisième de 5 CEO ou DRH d'entreprise. Au total, l'échantillon présente une parfaite représentation des genres et une surpondération de répondants disposant d'une ancienneté professionnelle supérieure à 10 ans. Ce qui constitue une force dans le cadre de cette recherche. Chaque focus group a duré environ trois heures et était organisé selon les étapes présentées dans la Figure 1. Les focus groups ont été retranscrits et analysés par l'équipe de recherche.

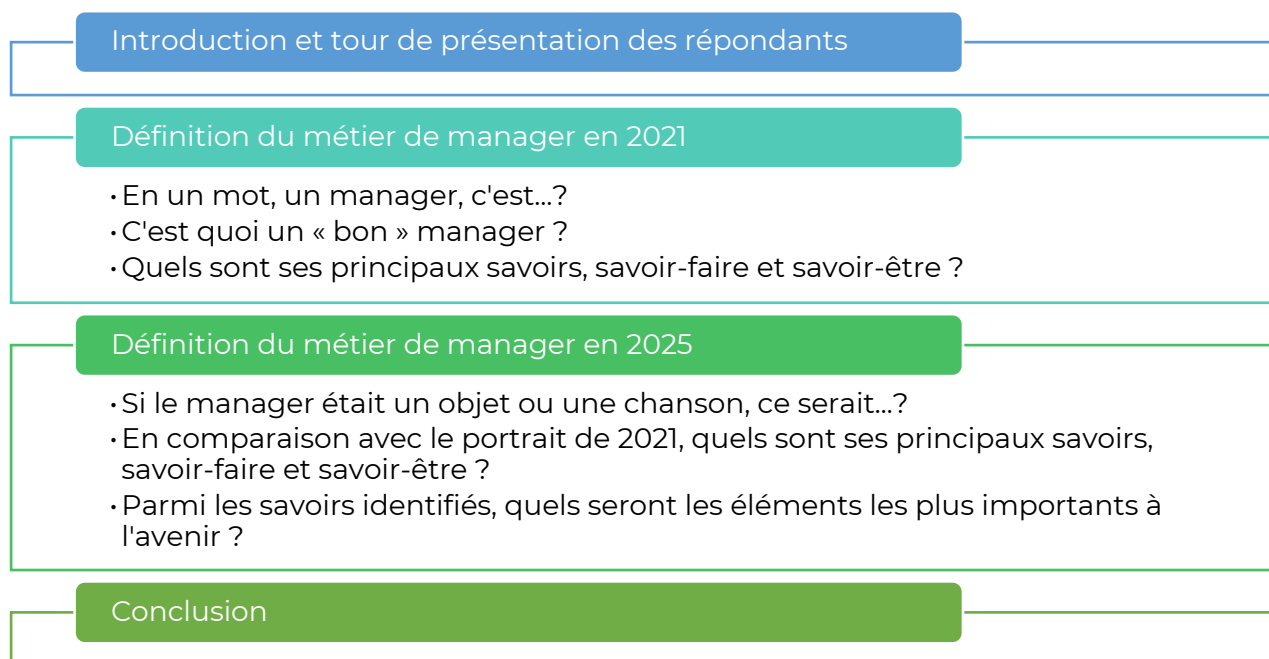


Figure 1 - Déroulement des focus groups

1.2. Le métier de manager en 2021 et en 2025

Le Tableau 2 présente le métier de manager en 2021 et le Tableau 3 celui de 2025. Il est toutefois à noter que ce dernier tableau reprend les éléments identifiés pour l'avenir sans pour autant rejeter certains savoirs déjà présents en 2021. Les savoirs ne sont pas mutuellement exclusifs. Par ailleurs, un code couleur a été mobilisé pour mettre l'accent sur certains éléments davantage mentionnés par un focus group en comparaison des autres. En guise de légende, la couleur noire est utilisée pour faire référence à des savoirs relevés par au moins deux groupes, la couleur verte lorsqu'il s'agit d'un élément principalement relevé par les salariés ; la couleur bleue lorsqu'il s'agit d'un élément souligné principalement des managers et la couleur orange lorsqu'il s'agissait d'un élément principalement identifié des CEO et DRH. La présentation des résultats des focus groups se trouve en Annexe 2.

Par rapport	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
...aux personnes et aux équipes	• Les différents profils de ses collaborateurs (ex. personnalités, forces, faiblesses et besoins en formation, responsabilités et périmètre)	• Coacher, motiver, inspirer et donner du sens • Aider (ex. à relativiser), conseiller, rassurer • Accompagner et challenger (développer sans brusquer) • Déléguer, responsabiliser et favoriser l'autonomie (ex. susciter la proactivité et la prise de décisions) • Reconnaître et valoriser • Communiquer, donner du feedback et offrir la possibilité de s'exprimer • Rassembler et harmoniser l'équipe (canaliser les énergies et faire respecter un cadre), créer du lien, garder le contact (convivialité) et favoriser l'échange (ex. à distance) • Favoriser la diversité et l'inclusion et s'y adapter • Construire un environnement bienveillant • Gérer un conflit	• Inspirant • Coach (échelle), ni paternaliste, ni infantilisant • Juste, inclusif, fédérateur et adaptatif (ex. profils) • Assertif • Humain • À l'écoute (de soi et des autres), • Attentif • Empathique, bienveillance (Tampon) • Confiance • Honnête
... au travail	• Les objectifs, les outils, les réglementations • Le terrain (connaissances techniques suffisantes sans être expert)	• Animer, gérer les réunions et discussions sur le travail ((Dé)briefer) • Organiser : définir les objectifs, planifier (ex. identification des risques et difficultés), gérer les priorités, élaborer et donner les outils, transmettre l'information • Déléguer, ne pas se substituer aux expertises • Décider, cadrer et mesurer et assumer l'impact de ses décisions • Évaluer et accepter les erreurs, s'intéresser au travail réalisé • Collaborer • Prendre de la hauteur pour ne pas être trop dans l'opérationnel	• Transparent sur ses choix • Réaliste, clair et constructif • Passeur d'informations, maillon entre les niveaux • Adaptatif et agile • Curieux • Organisé
... à l'organisation	• L'environnement interne (fonctionnement, impact et valeur du service, structure, stratégie, systèmes de gestion RH, vision, raison d'être, culture orga) • L'environnement externe (contexte et enjeux)	• Développer une vision globale, faire vivre la culture de l'organisation • Mettre en œuvre la stratégie, faire un plan de développement • Donner un cadre, poser les limites • Analyser les facteurs de réussite/d'échec dans une optique d'amélioration	• Présent et disponible • Coopératif • Orienté résultats • Engagé dans les projets de l'organisation, dans la gestion RH des équipes • Curieux
... à soi-même	• Son métier (expertise, compétences (ex. techniques, soft skills, langues), périmètre d'action) • Sa personnalité (forces et faiblesses)	• Gérer la pression ressentie et garder son calme • Reconnaître ses erreurs et se remettre en question • Recevoir du feedback, être évalué • Apprendre	• Ouvert d'esprit et auto-critique • Souriant, optimiste, jovial, self-control, confiant • Humble et authentique • Courageux (pas intrépide) • Dynamique et flexible • Exemple

Tableau 2 - Caractérisation du métier de manager en 2021

Par rapport...	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
Aux personnes et à l'équipe	Les différents profils de ses collaborateurs (ex. personnalité, forces, faiblesses et besoins en formation ; responsabilités et périmètre)	- Prendre soin des autres, écouter Faciliter la conciliation vie privée – vie professionnelle - Accompagner, guider, donner du sens, naviguer, développer - Mobiliser, motiver, donner l'énergie et l'envie, détecter les talents, tirer le maximum des gens sans les épuiser Donner la vision globale - Déléguer et favoriser l'autonomie - Donner et recevoir du feedback - Communiquer : garder le contact, organiser l'informel, favoriser l'expression - Gérer la co-présence et rassembler, développer et entretenir l'esprit d'équipe, intégrer - Comprendre et gérer les diversités et s'y adapter	- Humain - À l'écoute, empathie - Confiance Inclusif - Coach Phare : guide, visible et disponible Fédérateur, mobilisateur Collaboratif Sponsor Inspirant
Au travail	- Les enjeux de la digitalisation, les outils (participation active) et les limites (ex. IA) - Vision globale du travail et des métiers - Gestion de projets	- Faciliter la digitalisation (process, documents, outils) tout en mettant la technologie au service du travail et de l'homme Cadrer - Prioriser, agencer les compétences et forces de travail (gestion du temps et des activités, travailler avec différents profils) - Animer une équipe en comodal Mobiliser l'intelligence collective Identifier les problèmes Contrôler le travail en restant humain Gérer le changement (équipe, travail, métier, etc.)	Reconnaissant Clair Présent, disponible Équitable Adaptatif
À l'organisation	- L'environnement interne (fonctionnement, impact et valeur du service, structure, stratégie, systèmes de gestion RH, vision, raison d'être, culture organisationnelle) - L'environnement externe (contexte et enjeux) Rôle et contribution de l'organisation dans la société	Observer Donner un cadre Transmettre une culture d'entreprise durable Capter et communiquer sur ce qu'il se passe dans l'organisation	Orienté RSE Curieux
À soi-même	- Son rôle dans l'organisation - Son métier	Prendre soin de soi (ex. disponibilité) S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue	Ouvert d'esprit Authentique

Tableau 3 - Caractérisation du métier de manager en 2025

Section 2 : Le *manager humain* à l'horizon 2025

Avant de présenter le profil du *manager humain*, voici un rappel de la proposition du Management Humain telle que formulée par Laurent Taskin et Anne Dietrich (2020).

2.1. Management Humain : Une proposition alternative pour la GRH de demain

En résumé, le Management Humain suggère

- (1) Une conception alternative de l'être humain (i.e. un être réflexif plutôt qu'une ressource),
- (2) Une finalité particulière (i.e. la reconnaissance) qui côtoie les finalités traditionnelles (la performance, p.ex.)
- (3) Un objet singulier (i.e. le travail, dans ses composantes objective, collective et subjective) qui se substitue aux objets traditionnels de la GRH (les individus, les groupes, les process RH, p.ex.).

Les slides de la présentation du Prof. Laurent Taskin réalisée dans le cadre de cet axe de recherche sont disponibles en Annexe 1: Présentation du Management Humain diffusée à l'occasion de la journée d'étude du 19 janvier 2021.

2.2. Le *manager humain* : un métier, des savoirs

Lors de la journée d'étude réalisée en janvier 2021 dans le cadre de cet axe de recherche, les membres du labor-H ont été invités à identifier cinq compétences qu'ils attribuent au métier de *manager humain*. Par le biais de l'outil Wooclap, un résultat collectif était disponible sous la forme d'un nuage de mots, discuté ensuite en séance. Dans le courant de la journée, l'équipe de recherche a réorganisé les compétences identifiées en les structurant sous la forme de différents savoirs (savoirs, savoir-faire et savoir-être) conformément à la grille d'analyse mobilisée pour les focus groups (cf. Section 1). Cette synthèse de la vision du *manager humain* se trouve dans le Tableau 4.

SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ETRE
• Intelligence émotionnelle (savoir lire les émotions, ...), les outils d'intelligence collective, • Connaître les personnalités, • Les techniques.	• Développer, faire évoluer, faciliter, <i>empowerment</i>, • Coacher, faire grandir, encourager, stimuler, favoriser l'employabilité, • Donner du sens, du feedback (régulièrement), • Faire collaborer (intelligence collective), • Faire participer, coconstruire, co-élaborer, impliquer, créer des liens, déléguer, • Gérer la diversité, • Lâcher-prise et prendre du temps, • Décider (quand c'est nécessaire), prendre des actions et assumer ses responsabilités, • Déceler le potentiel de chacun, • Communiquer, expliquer, connecter • Célébrer, • Définir et transmettre une vision, veiller, • Reconnaître les accomplissements, les états d'esprit, les efforts, ses propres erreurs, et mettre en évidence la contribution, • Accepter les différents points de vue, • Accepter le droit à l'erreur, • Se former.	• À l'écoute (active), accessible, attentif, • Bienveillant, soutenant, empathique, résilient, réflexif, • Rassembleur, participatif, inclusif, enthousiaste et enthousiasmant, • Transparent, • Attitude de coach, • Sincère, impliqué et concerné, • Présent, au quotidien, disponible, • Reconnaissant, fier du travail réalisé, • Professionnel du management mais membre à part entière de l'équipe, • Humble, ouvert d'esprit, • Exemplaïre, congruent entre ses dires et ses actes, respectueux, • Confiant, • Capable, • Inspirant.

Tableau 4 - Caractérisation du manager humain co-définie avec les membres de l'axe de recherche

Section 3 : Guide d'actions pour accompagner la transition vers un Management Humain

Le troisième objectif de la recherche est d'identifier des pistes d'actions concrètes qui peuvent être mises en place par le service des ressources humaines afin d'accompagner la transition vers un Management Humain. Pour identifier ces pistes, nous avons poursuivi plusieurs étapes itératives qui sont présentées rapidement ci-après.

3.1. Elaboration du guide d'actions : quelques précisions méthodologiques

Afin d'élaborer le guide d'action, nous avons procédé en quatre étapes :

1. Lors de la session de co-construction du 19 janvier 2021, les membres du labor-H ont été invités à réfléchir en sous-groupes sur différentes pistes d'actions à la suite des différentes présentations et discussions. Le résultat de cette étape est présenté en Annexe 3.
2. Ensuite, souhaitant nous inspirer de bonnes pratiques existantes en dehors des entreprises partenaires du labor-H, nous avons invité à témoigner des personnes qui expérimentent le Management Humain dans leur pratique professionnelle. La synthèse de leurs témoignages se trouve en Annexe 4.
3. Pendant les présentations de nos invités, le Prof. Laurent Taskin, en sa qualité de co-fondateur du Management Humain, a identifié une série de pistes d'actions concrètes également. Le résultat de son analyse se trouve en annexe.
4. Enfin, suite à ces témoignages et partant des pistes qui ont émergé de la session de co-construction du 19 janvier, les membres du labor-H ont de nouveau travaillé en sous-groupes à identifier ces pistes d'action.

3.2. Accompagner la transition vers un Management Humain : pistes d'action

L'ensemble des étapes présentées ci-dessus a été synthétisé par l'équipe de recherche. Il en ressort quatre types d'actions à mener par le service des ressources humaines : (a) Convaincre le Board ; (b) Définir le dispositif ; (c) Adapter et développer les pratiques et politiques de Management Humain et ; (d) Accompagner localement la transition (cf. Figure 2). Chacune de ces actions est présentée en détail dans cette section.

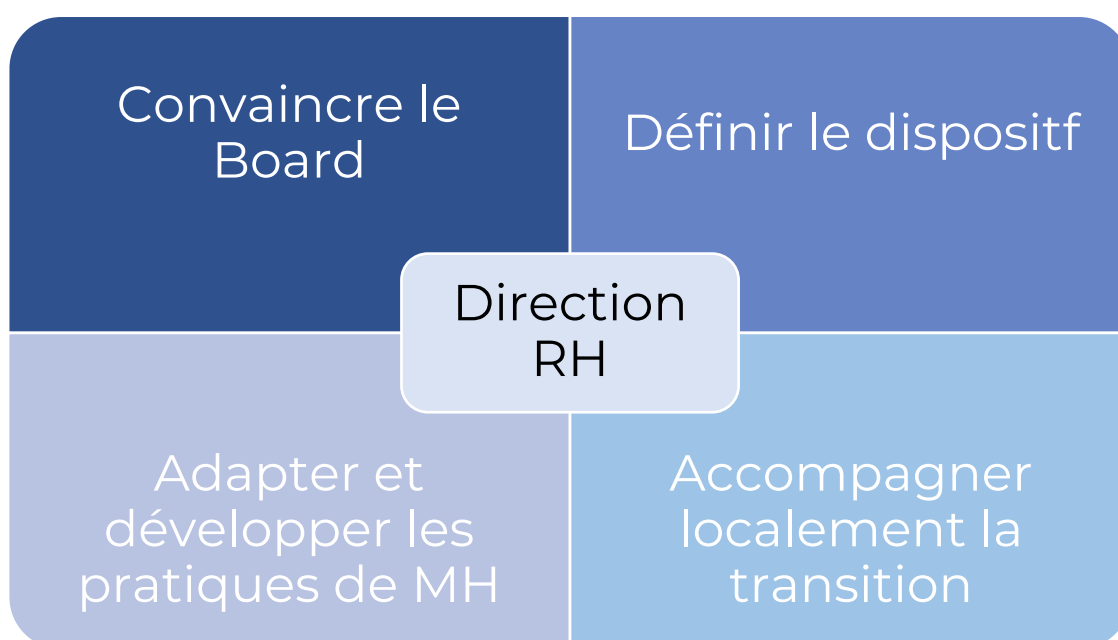


Figure 2 - Les quatre catégories d'actions concrètes pour accompagner la transition vers un Management Humain

3.2.1. Convaincre le Board pour légitimer la démarche

Trois pistes sont dégagées pour embarquer le conseil d'administration dans la voie du Management Humain :

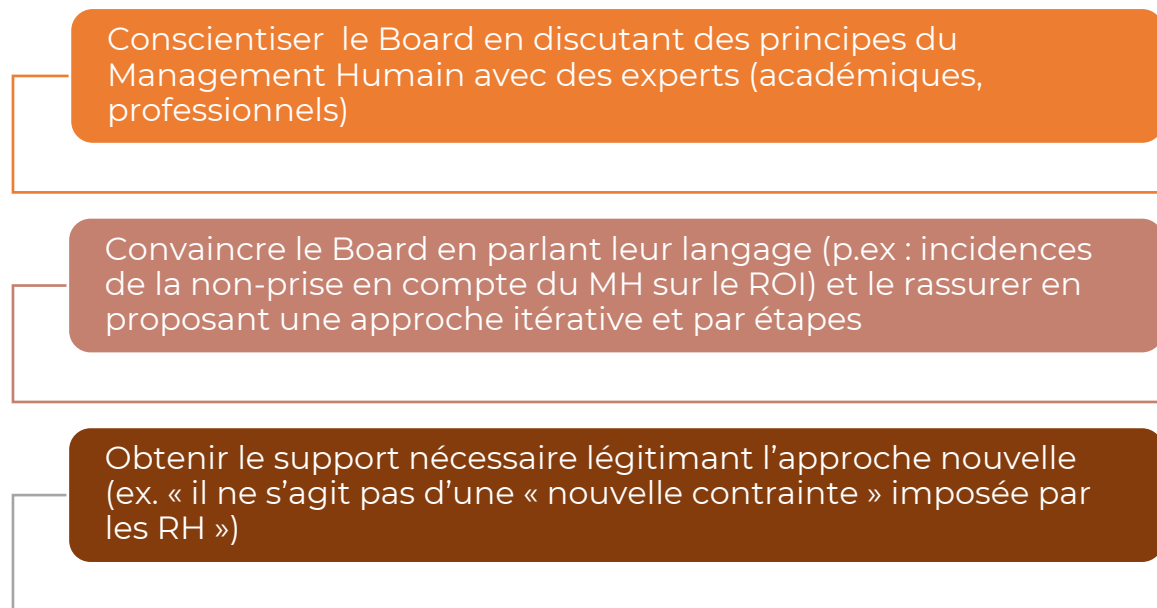


Figure 3 - Pistes d'actions identifiées pour convaincre le Board

3.2.2. Définir le dispositif de mise en place du Management Humain

Six pistes sont dégagées pour déployer le Management Humain :



Figure 4 - Pistes d'actions identifiées pour définir le dispositif

3.2.3. Adapter et développer les pratiques et les politiques de MH

Plusieurs pistes d'action permettant la mise en œuvre du Management Humain sont identifiées au niveau de pratiques spécifiques : le recrutement, l'évaluation et le feedback, la formation et le développement, et la gestion des carrières.

Recrutement

- (Avec le soutien du HRBP) Soutenir le recrutement des nouveaux managers en co-définissant les besoins et le profil avec le département:
- Les besoins en compétences (au regard des compétences clés définies) en vue d'en définir la description de fonctions et d'anticiper les trajets de formation vers un management humain.
- Le canevas d'onboarding du nouveau manager (coaching, accompagnement, grilles de lecture pour comprendre comment vit le MH et par quels styles de management il se traduit)

Evaluation et feedback

- Au moment de l'évaluation, favoriser une dynamique d'écoute mutuelle, ouverte, intégrant à la fois les feedbacks positifs (ex. célébrations) et les pistes d'amélioration (approche constructive)
- En dehors des moments d'évaluation, favoriser le feedback continu selon les mêmes principes (voir rapport Chaire laboRH - Jacquemin et al., 2019)
- Différents dispositifs sont envisagés pour faciliter le feedback (feedback 360°, favoriser l'autocritique pour les managers tout comme l'intégration « d'objectifs humains » (quel accompagnement des personnes, quelle place à la valorisation des idées des membres de son équipe, etc. ...))

Formation et développement

- Mettre en place un système de formation et de coaching (individuel et collectif) orienté vers le développement personnel (pas uniquement orienté vers les compétences utiles dans l'exercice du métier)
- Identifier en interne les compétences clés du *manager humain* afin d'adapter ou de développer les parcours et les contenus de formation

Gestion des carrières

- Encourager la mobilité interne active et soucieuse des attentes des travailleurs en faveur d'une qualité de vie au travail (ex. éviter la lassitude, la fatigue, la démotivation, etc.). Ceci sous-entend la mise en place de dispositifs d'écoute et d'identification des attentes

Figure 5 - Pistes d'actions identifiées pour adapter et développer les pratiques et politiques de MH

3.2.4. Accompagner localement la transition

Six pistes sont dégagées pour accompagner localement la transition vers le Management Humain :



Figure 6 - Pistes d'actions identifiées pour accompagner localement la transition vers le MH

La page suivante résume l'ensemble des pistes d'actions identifiées dans cette recherche.

Pistes d'actions pour accompagner la transition de la part des RH



Convaincre le board

- Conscientiser le Board en discutant des principes du Management Humain avec des experts (académiques, professionnels) ;
- Convaincre le Board en parlant leur langage (p.ex : incidences de la non-prise en compte du MH sur le ROI) et le rassurer en proposant une approche itérative et par étapes ;
- Obtenir le support nécessaire légitimant l'approche nouvelle (ex. « il ne s'agit pas d'une « nouvelle contrainte imposée par les RH »).



Définir le dispositif

- Réfléchir le MH à la lumière des spécificités de son organisation – pour un meilleur fit et créer du sens ;
- Porter la transition à toutes les échelles d'influence – être acteur du Management Humain à tous les niveaux – et consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour convaincre l'ensemble des membres de l'organisation ;
- Commencer à petite échelle (pilotes, « effet tâche d'huile ») plutôt que par des grandes politiques et des grands discours ;
- Travailler sur les valeurs avec une double dynamique « top-down » et « bottom-up » qui se rencontrent pour ensuite les traduire à l'échelon local (par équipe) ;
- Possibilité d'inclure les syndicats, dans une approche partenariale et équilibrée, en évitant qu'ils se sentent « hors-jeu » ;
- Accepter que certains managers ne s'y retrouvent pas, et le cas échéant, anticiper des ruptures de contrat respectueuses des personnes en cas d'incompatibilité trop grande.

DRH



Adapter et développer les pratiques et politiques de MH

Recrutement

- (Avec le soutien du HRBP) Soutenir le recrutement des nouveaux managers en co-définissant les besoins et le profil avec le département ;
- Identifier les besoins en compétences (au regard des compétences clés définies) en vue d'en définir la description de fonction et d'anticiper les trajets de formation vers un management humain ;
- Définir le canevas d'*onboarding* du nouveau manager (coaching, accompagnement, grilles de lecture pour comprendre comment vit le MH et par quels styles de management il se traduit).

Evaluation et feedback

- Au moment de l'évaluation, favoriser une dynamique d'écoute mutuelle, ouverte, intégrant les feedbacks positifs (e.g. célébration) et les pistes d'amélioration (approche constructive) ;
- En dehors des moments d'évaluation, favoriser le feedback continu selon les mêmes principes (voir Jacquemin et al., 2019) ;
- Faciliter le feedback par différents dispositifs (360°, favoriser l'autocritique pour les managers ainsi que l'intégration « d'objectifs humains » (e.g. accompagnement des personnes, place à la valorisation des idées des membres de l'équipe, etc.).

Formation et développement

- Mettre en place un système de formation et de coaching (individuel et collectif) orienté vers le développement personnel (et non seulement des compétences utiles à l'exercice du métier) ;
- Identifier en interne les compétences clés du *manager humain* afin d'adapter ou de développer les parcours et les contenus de formation.

Gestion des carrières

- Encourager la mobilité interne active et soucieuse des attentes des travailleurs en faveur d'une qualité de vie au travail (e.g. éviter la lassitude, la fatigue, la démotivation, etc.). Ceci sous-entend la mise en place de dispositifs d'écoute et d'identification des attentes.



Accompagner localement la transition

- Incarner le rôle de partenaire légitime de la transition vers un MH, en accompagnant sans déresponsabiliser les managers, de manière centralisée (département RH) et/ou décentralisée (HRBP) ;
- Organiser le soutien quotidien aux managers et identifier les besoins en support interne (ex. « Talent et Learning partner » dédié par département) ou externe (centres d'excellence – labor-H) pour y répondre (volonté de répondre aux enjeux du travail réel) ;
- Soutenir le recrutement des nouveaux managers en co-définissant les besoins et le profil avec le département ;
- Animer une communauté rassemblée autour du people management (managers, RH) afin d'échanger sur les bonnes pratiques et les vécus ;
- Insuffler une dynamique locale favorisant la parole de tous et l'identification des problèmes ;
- Accompagner le manager dans la valorisation des relations humaines (connaître les personnes et favoriser le dialogue collectif) ; la lutte aux idées reçues ; la congruence entre paroles et actes ; mais également responsabilisation des personnes (confiance) dans une visée de complémentarité (ex. éviter les « clones du manager ») ;
- Faire vivre des dynamiques de reconnaissance du travail réel et des personnes par le biais d'attentions individuelles et collectives (messages, remerciements, cadeaux, célébration des accomplissements, moments festifs, etc.).

Section 4 : Discussion et conclusion

La recherche menée a permis de mettre en évidence un référentiel de compétences de l'idéaltype du métier de manager, aujourd'hui et à l'horizon 2025 ainsi que d'imaginer les contours du profil du *manager humain* dans ce contexte. Partant de ce référentiel de compétences, nous avons co-construit, avec des praticiens expérimentant le Management Humain et les membres des entreprises partenaires du labor-H, un guide permettant d'identifier comment les équipes RH peuvent accompagner les managers de leurs organisations dans le déploiement d'un Management Humain.

Si nous espérons que ces éléments pourront être un levier au développement du Management Humain, ils soulèvent également trois questions :

1. En quoi ce référentiel de compétences du manager d'aujourd'hui et de demain sont-elles différentes du profil du *manager humain* dérivé à partir de la proposition du Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020) ?
2. Si les équipes des ressources humaines sont au cœur de la transition vers un Management Humain, quelle est la place des activités opérationnelles dans cette proposition d'alternative à la GRH ?
3. Si les soft skills semblent être au cœur du profil du *manager humain*, qu'en est-il des compétences « métier » qui permettent pourtant aux managers de comprendre le travail des équipes opérationnelles, et ainsi d'en discuter avec elles en connaissance de cause ?

4.1. Le manager de demain et le *manager humain*, de faux jumeaux ?

Notre travail de recherche a permis de construire un référentiel de compétences du manager d'aujourd'hui et de demain. Si celui-ci s'approche plus d'un idéaltype, il a pour caractéristique de mettre en exergue des éléments qui sont en phase avec la proposition du Management Humain. En effet, ce référentiel mentionne à plusieurs reprises des éléments qui visent à alimenter la reconnaissance du manager envers son équipe et les personnes qui la composent. Par exemple, savoir valoriser, savoir donner du feedback ou encore ne pas se substituer aux expertises

de chacun sont des éléments qui pourraient contribuer à la finalité de reconnaissance poursuivie dans la proposition du Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020). Enfin, au niveau du travail, le référentiel de compétences considère les trois dimensions du travail, à savoir, le travail objectif (e.g. savoir organiser les objectifs et planifier), le travail subjectif (e.g. savoir accepter les erreurs et s'intéresser au travail réalisé) et le travail collectif (e.g. savoir animer et collaborer).

Il nous semble que ce manque de différenciation entre l'idéaltype du métier de manager d'aujourd'hui et de demain et le *manager humain* tient à différents éléments. Premièrement, il est important de rappeler que, formulée au niveau organisationnel, la proposition du Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020) balise un certain nombre de principes d'organisation du travail et de pilotage de la « fonction RH » plus qu'elle ne constitue un modèle de leadership. Appliquée au métier de manager, ses spécificités (sa finalité, la place accordée aux différentes dimensions du travail, etc.) s'effacent et s'approchent des représentations sociales des personnes interrogées sur ce qu'est un « bon » manager aujourd'hui. Deuxièmement, la proposition du Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020) s'inscrit dans une réflexion (et une littérature) plus large qui propose une critique du management financiarisé (e.g. Dujarier, 2015; Linhart, 2015) et élabore des alternatives à la gestion des organisations (e.g. Pirson, 2017; Spitzeck, 2011). Cette tendance à l'humanisation du management est loin d'être nouvelle (e.g. Boltanski et Chiapello, 1999) et tend à s'inscrire dans les représentations sociales du travail de demain pour les praticiens.

Mais alors, le « bon » manager de demain est-il *de facto* un *manager humain* ? Notre perception est qu'il est nécessaire d'être prudent et de prendre conscience que toute initiative humaniste ne mènera pas forcément au développement d'un Management Humain au sens de Taskin et Dietrich (2020). En effet, la considération des personnes en tant qu'êtres réflexifs va au-delà du développement d'une compétence spécifique et nécessite un changement de positionnement en matière de gouvernance des organisations. Par ailleurs, la finalité de la reconnaissance ne pourra être poursuivie qu'en fonction de l'appropriation des managers de celle-ci. Comme l'ont montré Brun et Dugas (2002), les pratiques de reconnaissance au travail ne prendront sens pour les individus que si elles sont cohérentes, sincères, spécifiques, légitimes, etc. Le travail nécessaire pour développer cette finalité va donc au-delà du développement de certaines

compétences. Enfin, la prégnance donnée aux différentes dimensions du travail sera également liée à l'appropriation que feront les managers de la proposition du Management Humain, dans leur quotidien. C'est pourquoi il est important d'aller au-delà d'un référentiel de compétences (bien qu'utile pour opérationnaliser le changement) mais de sensibiliser aussi les personnes de l'organisation à la complexité et aux spécificités de la proposition du Management Humain, au-delà des propositions concrètes formulées dans cette recherche. D'ailleurs, il est important de rappeler que cette recherche, aussi performative qu'elle soit, ne vise pas à donner des outils « clés en main » qui garantissent le déploiement « réussi » du Management Humain dans une organisation. Les résultats de cette recherche ont été co-construits à l'aide de matériel empirique (focus groups, panel d'experts, échanges et sessions de travail avec les participants à la recherche), ainsi qu'à partir de modèles existant issus de la littérature scientifique en management. Cette diversité de regards est sans aucun doute une voie permettant l'élaboration de connaissances plurielles et pertinentes. Néanmoins, un tel exercice ne garantit en aucun cas l'exhaustivité des pistes d'action envisagées pour la transition vers un Management Humain. Il est donc utile de garder en tête l'importance de la contextualisation de la proposition et une certaine ouverture au regard des pistes d'action proposées.

4.2. La place des activités opérationnelles dans la transition vers un Management Humain

Notre recherche a pour finalité d'identifier comment les équipes des départements RH peuvent concrètement soutenir la transition vers un Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020). Celle-ci a donc abouti à une série de pistes d'actions assez concrètes que les équipes RH peuvent mettre en place vis-à-vis de leurs pratiques et politiques, du comité de direction ainsi qu'envers le management intermédiaire. Si cette question de recherche prend tout son sens dans le cadre des travaux du labor-H, il est néanmoins utile de souligner ici l'importance de penser les activités opérationnelles dans la transition vers un Management Humain. Par activités opérationnelles, nous entendons les activités que réalisent les opérateurs de première ligne, à savoir, celles qui sont au cœur des activités de l'organisation (et non, ses activités de gestion ou de support).

Notre point d'attention est que la transition ne devrait certainement pas être portée par les équipes RH, seules. De nouveau, la proposition du Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020) n'est pas une simple re-labélisation du terme « gestion des ressources humaines ». Il est important de mesurer qu'il s'agit d'un changement de positionnement au regard de la gestion de l'organisation. Il s'agit d'une proposition alternative à la GRH traditionnelle. Faire porter ce projet aux seules équipes RH signifie prendre le risque de l'élaboration d'un sentiment de décalage entre les activités opérationnelles et les projets de changement portés par les équipes RH. D'ailleurs, une étude récente a montré qu'un département RH qui semble déconnecté de la réalité du terrain est un des éléments les plus importants menant à délégitimer les actions du département RH (Faieta et al., 2020). Ainsi, si notre étude identifie des pistes d'action à destination des équipes RH, nous invitons également les personnes souhaitant développer une perspective de Management Humain à questionner comment l'organisation des activités opérationnelles peut aussi y contribuer. D'ailleurs, dans les exposés des intervenants invités lors du deuxième workshop, nous avons vu que les activités opérationnelles prennent une place importante dans la réflexion autour de la mise en œuvre d'actions concrètes de Management Humain. Les actions mises en place dans le cadre d'une ONG luttant contre la pauvreté dans le monde n'étaient pas les mêmes que celles mises en place dans l'aéroport, même si toutes visaient à développer un Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020). Nous soulignons donc l'importance de s'interroger sur les activités opérationnelles, leurs spécificités, leur organisation, etc. dans la mise en place de la proposition du Management Humain, au-delà du développement de compétences spécifiques, par exemple.

4.3. Les soft skills ont-elles pris le pas sur les compétences techniques ?

La recherche menée met largement en évidence l'importance des soft skills des managers d'aujourd'hui et de demain dans une perspective de Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020). En effet, les savoir-être tels que l'écoute, l'empathie, l'exemplarité, etc. sont nombreux et montrent l'importance des compétences relationnelles dans le métier de manager. Ce résultat n'est pas surprenant en soi et s'inscrit dans une focalisation grandissante généralisée sur ces

compétences dans l'ensemble des métiers (Theurelle-Stein et Barth, 2017). D'ailleurs, si les observateurs des organisations s'accordent sur l'importance de celles-ci, elles ne sont pas pour autant sans poser de questions. Des auteurs soulignent en effet l'absence de terminologie consensuelle (sont-elles des compétences sociales et relationnelles, des savoir-être ou encore des compétences émotionnelles ?, voir p.ex. Theurelle-Stein et Barth, 2017) alors que d'autres se questionnent sur les modalités d'apprentissage de ces compétences (Barth et Géniaux, 2010). Il y a aussi lieu d'interroger la légitimité de l'organisation d'imposer l'apprentissage de soft skills et de diriger le développement personnel, par exemple.

Mais si la nature même de notre recherche tend à se focaliser sur ces compétences dites *soft*, il est important de souligner leur coexistence aux côtés des compétences techniques. En effet, si on observe les compétences identifiées dans notre recherche du *manager humain*, on remarque que les compétences techniques restent nombreuses et qu'elles méritent toute l'attention des responsables RH. Par exemple, notre référentiel montre l'importance, pour le manager, de connaître la réglementation liée au travail opérationnel des travailleurs ou encore les enjeux de l'environnement interne et externe de l'organisation et de son secteur d'activités. Par ailleurs, notre recherche a souligné les attentes des répondants concernant les compétences du manager à faciliter le processus de digitalisation en cours dans les organisations. Ces éléments demandent des compétences techniques importantes qui ne doivent pas être minimisées au regard des nombreuses soft skills évoquées ici.

Enfin, la proposition du Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020) suppose d'ancrer les pratiques de management dans les différentes dimensions du travail ainsi que d'encourager la reconnaissance. Pour être en mesure de comprendre les réalités vécues et le travail réel des personnes de son équipe, le manager doit connaître *a minima* leur travail et les enjeux de leurs métiers. En effet, la reconnaissance au travail passe, non seulement par une reconnaissance des résultats du travail ou des personnes elles-mêmes, mais aussi par la reconnaissance de la pratique de travail (Brun et Dugas, 2002), qui ne peut être évaluée que par celles et ceux qui connaissent *la beauté du geste* (e.g. Gernet et Dejours, 2009). Nous encourageons donc une approche globale aux compétences du manager

identifiées dans cette recherche, de nouveau, au regard du travail opérationnel et des métiers exercés dans l'organisation.

Bibliographie

- Barth, I., et Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas: les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. *Management et Avenir*, 36(6), 316. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0316>
- Boltanski, L., et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens* (p. 24) [Document de sensibilisation].
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., et Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation: une démarche prospective. *Management et Avenir*, 109(3), 37–60. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Faieta, C., Hallet, C., Rodriguez, C., Taskin, L., et Terlinden, L. (2020). *Légitimité et positionnement de la fonction RH vis-à-vis du business* (Vol. 9).
- Gernet, I., et Dejours, C. (2009). Évaluation Du Travail Et Reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 8, 27–36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Kitzinger, J., Markova, I., et Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups? *Bulletin de Psychologie, Groupe d'étude de Psychologie*, 57(3), 237–243.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Erès.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge University Press.
- Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 51–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0748-6>
- Taskin, L., et Dietrich, A. (2020). *Management humain*. De Boeck Supérieur.
- Theurelle-Stein, D., et Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management et Avenir*, 95(5), 129–151. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>

Annexes

Annexe 1 : Présentation du Management Humain diffusée à l'occasion de la journée d'étude du 19 janvier 2021



Agenda

- 09h00 Introduction et rappel du cahier des charges
- 09h15 Présentation du Management Humain par le Prof. Laurent Taskin
- 10h00 Échanges
- 10h45 Pause
- 11h00 Présentation des résultats des focus groups
- 12h30 Pause
- 13h30 Du manager au manager humain: échanges et perspectives
- 15h00 Synthèse et conclusions de la journée

Introduction



Rappel du cahier des charges : Objectifs de la recherche

Caractériser le
métier (rôles,
activités,
attitudes) de
manager en
2021

Identifier le
profil du
manager humain
à l'horizon 2025

Identifier une
série d'actions à
mettre en œuvre
pour
accompagner
cette transition

Rappel du cahier des charges: Calendrier de la recherche



Présentation du Management Humain par le Prof. Laurent Taskin

Présentation de notre intervenant



Laurent Taskin

- Docteur en Sciences économiques et de gestion
- Professeur en Management Humain et des organisations à la Louvain School of Management, Responsable du master GRH, Université catholique de Louvain
- Fondateur et titulaire des chaires LaboRH et labor-H
- Professeur invité dans plusieurs institutions parmi lesquelles : The Business School (City University of London, UK), Warwick Business School (UK), UQAM (Montreal, Canada), PSL Paris Dauphine.
- Publications de plus de 45 articles dans des revues internationales telles que *Organization Studies*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *New Technology, Work and Employment*, *Revue Française de Gestion*, *@GRH...* ainsi que 16 livres parmi lequel *Management Humain* (De Boeck, with Anne Dietrich).

L



Management Humain

Une proposition pour la GRH de demain

Pr Laurent Taskin

Plan de la présentation

- La GRH est morte, vive le Management Humain!
 - Les preuves d'une fin de modèle
 - Ça ne marche plus
 - Le contexte est spécifique
 - Le Management n'est pas neutre
 - Une alternative : le MH
 - Conception de l'humain
 - Finalité
 - Objet
- Partager quelques défis

L

Pourquoi est-il nécessaire de
changer de modèle ?



01 Ça ne marche plus

Le contexte actuel est **02**
spécifique

03 Le management
n'est pas neutre

L

-

01 Ça ne marche plus

- Invisibilisation
- Dé-humanisation

01 Ça ne marche plus

- Des **mouvements alternatifs** se développent et sont fort médiatisés. Une volonté émerge des associations de la gestion de promouvoir davantage « le facteur humain ».
- Les **recherches scientifiques** sur le management fleurissent, y compris dans les écoles de gestion; de nouveaux concepts se constituent dans ces sciences critiques, t.q. management humain, bienveillant, entreprise humaniste, altruiste...



→ Le refus d'un management exclusivement basé sur la mesure semble partagé.

Le contexte actuel est spécifique 02

- Motivation (besoins, attentes) · Planification de la production · Compétences



- Organisation 'scientifique' · Bureaucratie · DPO · Flexibilité du travail
- Administration du personnel · Gestion des Ressources Humaines
- Fainéant / € · Capable de motivation · Ressources économique · Actif financier (capital)

Le contexte actuel est spécifique 02



L

Le contexte actuel est spécifique 02

Soif de liberté?

- Individualisation
 - Flexibilité spatiale et temporelle
 - Processus « à la carte »
 - Effet générationnel : voice & impact
- Le travail est moins central (temps, valeur, idéal)
- Autogestion, management participatif, méthodes agiles



L

Besoin de communauté

- Les effets déshumanisants du flexwork (anywhere, anytime)
- Que partage-t-on encore?
- Recréer du collectif au travail



→ Réguler le flexwork, équiper les managers, encourager les communautés (RSE, métier,...)



Lutte pour la reconnaissance

- Processus = humanisation
- Types de reconnaissance : existentielle, pratique, efforts, résultats.
- Source de la reconnaissance?
 - Le métier, l'expertise
 - Le manager
 - Les collègues, les clients,... (feedback)



- Motivation (besoins, attentes) · Planification de la production · Compétences

« Bien » (-être, -veillance, commun) · **Reconnaissance**



- Organisation 'scientifique' · Bureaucratie · DPO · Flexibilité du travail ·

NFOT

- Administration du personnel · Gestion des Ressources Humaines ·

Management Humain

- Fainéant / € · Capable de motivation · Ressource éco. · Actif fin. (capital) ·

Métier, talent reconnu

L

Tableau 1.2:
Contexte d'émergence de logiques organisationnelles

	Ancien régime	1789 > 1849 Premier cycle	1850 > 1896 Deuxième cycle	1897 > 1944 Troisième cycle	1945 > 2000 Quatrième cycle	2000 > ... Cinquième cycle
Innovations majeures		Machine à vapeur, métier à tisser jacquard	Acier Bessemer (chemin de fer)	Moteur à explosion, automobile	Électronique, pétrochimie, aéronautique	Informatique, TIC, nanotechnologies
Crise		Révolution française	Femmes	Grèves, mouvements sociaux	Guerre mondiale	Crises pétrolières, économique et monétaire
Type d'organisation	Corporations	Entreprises de petite taille, ateliers	Entreprises de grande taille (usines)	Entreprises de grande taille	Entreprises de grande taille	Restructurations, aplatissement des structures
Organisation du travail	Transmission du savoir technique, logique de métier	Isolément du travailleur Pouvoir arbitraire et coercitif	Emploi non qualifié massif Dualisation entre travailleurs non qualifiés et qualifiés	O.S.T., Fordisme Parcellisation, Séparation exécution/conception	Bureaucraties M.B.O.	Just in time Flexibilité du travail NFOT
Fonction RH			Contrôle simple et personnalisé	Contrôle mécanique	Contrôle structurel	Contrôle culturel Contrôle sociobiologique + technocratique
Logique organisationnelle	Professionnelle	Entrepreneuriale	Industrielle	Planificatrice	Bureaucratique	De flexibilité
Conception de l'humain	Expert, artisan	Artisan	Peu qualifié, remplaçable	Fainéant, motivé à par l'argent	Autonome, Ressource motivable	Ressource économique
						Actif financier (capital, talent)

Taskin et Dietrich, 2020, pp. 54-55

03 Le management n'est pas neutre

Une question anthropologique

- Les manuels de GRH véhiculent une conception particulière de l'Humain
- Analyse phénoménologique des 9 manuels parmi les plus diffusés

<http://www.ephemerajournal.org/contribution/revealing-dominant-anthropological-consideration-humankind-teaching-human-resource>



L

03 Le management n'est pas neutre

Résultats

- Variable économique, une ressource qu'il faut exploiter de la manière la plus efficace pour produire une valeur économique maximale
- Où un être humain n'est pas égal à un autre être humain
- Mêmes modèles, mêmes théories, mêmes pratiques : standardisation des connaissances



L

01 Ça ne marche plus



Quelle alternative?

Le contexte actuel est spécifique 02

03 Le management n'est pas neutre

La proposition du
Management Humain



La proposition du
Management Humain



01 Une conception particulière de l'Humain

Une finalité particulière 02

03 Un objet particulier

01 Une conception particulière de l'Humain

Une finalité particulière 02

Promouvoir une conception humaniste de l'humain au travail

- La gestion des ressources humaines est-elle amoral ?
- Les manuels de GRH promeuvent une certaine conception de l'humain au travail: celle d'une ressource, d'un facteur de production. Le travail aliène l'Homme et il faut trouver un moyen de le motiver (prime, objectifs, réponse à des besoins universels, etc.)

Qu'est-ce qui fait l'Humain ?

- A la suite des philosophes critiques, il apparaît que l'Homme est capable de reconnaissance et la recherche (Honneth, 2000, 2004).
- Le MH postule que la personne humaine est un être réflexif, capable et à la recherche de reconnaissance, et ayant en général le souci du travail bien fait.

L

01 Une conception particulière de l'Humain

Une finalité particulière 02

- La personne humaine est considérée comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même.
- La finalité du Management Humain est la reconnaissance. Il contribue ainsi à l'humanisation du travail.



L



L

La proposition du Management Humain



Le Management Humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les hommes et les femmes dans l'entreprise.

- La personne humaine est considérée comme un **être réflexif**, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même.
- L'objet du Management Humain est le **travail**, sa finalité la **reconnaissance**. Il contribue ainsi à l'humanisation du travail.

L

	GRH	Management humain
Principe organisateur	Contribuer à la performance économique de l'entreprise	(Ré)humaniser le travail pour contribuer à la mission de l'organisation
Finalités	Créer de la valeur (économique)	Produire du sens et de la reconnaissance au travail
Principe de cohérence – source de légitimité	Justifier le ROI des pratiques et politiques RH mises en œuvre	Assurer que les pratiques et politiques RH soient justes, respectueuses des personnes et fassent sens
Objets	Individus, groupes, performance (indicateurs), pratiques et politiques de gestion	Travail et métiers (expertises professionnelles), travailleur
Acteurs clés	DRH stratégique, département RH, people managers	Manager bienveillant, DRH stratégique (acteur politique, duo avec CEO, membre du comité de direction)
Instruments	Discours, pratiques et politiques RH, particulièrement dans les domaines de l'engagement et désengagement, de la rémunération, de l'attraction/fidélisation	Discours, politiques RH, spécialement dans les domaines touchant à l'expertise professionnelle (formation, appréciation et gestion des carrières)
Interactions avec les parties prenantes	Principalement le top management et les décideurs (actionnaires, politique), représentants du personnel	Toutes les parties prenantes sont mobilisées, en particulier les travailleurs, réelle préoccupation sociétale (jouer un rôle dans la société)

Taskin, Demortier, Kempinaire, Verweyen, 2019

La proposition du Management Humain



Tableau 6.2. Mettre en œuvre le Management Humain : une grille de lecture	
Fondements du Management Humain	Questions
Conception de l'humain	Comment l'humain est-il considéré dans mon organisation ? <i>Au regard de la manière de gérer les personnes, l'humain est-il considéré comme un être réflexif ? participe-t-il à la définition des « règles du jeu » ? est-il impliqué dans la définition des normes de l'action : ex. critères d'évaluation du travail et de ce qu'est un « travail bien fait » ?</i>
Finalité	Les politiques de GRH contribuent-elles à offrir de la reconnaissance ? <i>Si pas, ou pas assez, comment les redéfinir (contenu, dispositif, acteurs impliqués, critères employés...) pour qu'elles intègrent davantage cette finalité ?</i>
Objet	Les politiques et pratiques de GRH, portent-elles sur toutes les dimensions du travail (objectif, collectif, subjectif) ? <i>Si certaines dimensions sont absentes ou hypertrophiées, comment rectifier ce déséquilibre et faire en sorte que chaque politique et ensemble de pratiques porte sur toutes les dimensions du travail ?</i>

Taskin et Dietrich, 2020, p.257

Implications pour un *manager humain* ?

1) Remettre le travail au cœur de la gestion des personnes dans l'entreprise

- Le travail réel, vivant
- Le travail objectif, collectif et subjectif



(Taskin et Dietrich, 2020, p. 95)

Implications pour un *manager humain* ?

2) Se centrer sur l'expertise métier

- La contribution du Management Humain est celle qui permet d'identifier, acquérir, développer, actualiser et organiser l'expertise (la prospective des métiers est au cœur de son projet).
- Le management est (aussi) une expertise de l'entreprise.

3) Affirmer les finalités plurielles de la GRH

- À l'inverse d'une vision étroite de la contribution stratégique de la GRH (valeur pour l'actionnaire), la création de valeur est dirigée vers un maximum de parties prenantes.

Implications pour la *fonction MH* ?

- Expertises spécifiques et partagées (people management)
- Lien avec le « business »
- Place dans les décisions stratégiques

Expertises du « HR leader »

Crédibilité personnelle	Expertise RH	Connaissance du secteur d'activités
Être un exemple, incarner une approche humaine et collective, avoir de l'éthique Être un guide et un leader Être capable de faire entendre une voix dissonante Être une figure d'autorité Être polyvalent, flexible Se former Savoir décider Savoir communiquer Assurer le lien entre les personnes et entités	Connaissance des métiers « de base » de la GRH Expertise RH et dans la perspective du Management Humain Expertise managériale - Savoir gérer une équipe et des personnes - Savoir gérer des processus et des projets	Connaissances des métiers et contextes de travail de l'organisation Connaissances des transformations du travail et de la société

Taskin et al. (2019)

Activités traditionnelles	Activités émergentes
Développement du capital humain « activités contribuant au moral, au développement et à l'implication des travailleurs » <i>p.ex. formation, parcours professionnel, reward...</i>	Gestion des talents en particulier de l'expertise managériale Parcours professionnel à dynamiser Développement des capacités à la gestion du changement, à la transversalité et aux modes de « co- » (co-décision, collaboration, co-leadership...)
Défenseur des employés « activités contribuant à la qualité et à la réciprocité de la relation d'emploi » <i>p.ex. bien-être au travail, work-life balance, feedback...</i>	Veille sociale sur la réalité de la vie dans l'entreprise (adhesion des travailleurs aux projets...)
Partenaire stratégique « activités contribuant à la réalisation de la stratégie de l'entreprise, au renouvellement et au changement organisationnel ainsi qu'à la transformation des activités » <i>p.ex. gestion du changement, accompagnement, innovation RH, NWOW...</i>	Initier le changement Accompagner le changement Co-produire la stratégie d'entreprise Transformer l'organisation et sa gouvernance en cohérence avec le modèle du management humain Connaître les clients, l'activité, faire partie de réseaux d'influence
Expert opérationnel / processus « activités contribuant au développement de processus efficaces et de leur qualité » <i>p.ex. shared service centre, HR analytics, contrôle qualité...</i>	

Taskin et al. (2019)

Implications
pour la
fonction MH ?

UCLouvain

Ce à quoi vous n'échapperez pas

- Le sens de travailler dans votre organisation
 - « ressources humaines » vs. « management humain »
 - Quelle conception de l'humain?
- Faire évoluer les métiers et les expertises
 - Observatoire des métiers
 - Développement des compétences
 - Valorisation de toutes les expertises



L

UCLouvain



Une vision du management, de l'entreprise et de la Société

L



Échanges



Le métier de manager dans une perspective de Management Humain



Quelles sont, d'après vous,
les compétences qui caractérisent le
manager « humain »?

>> <https://www.wooclap.com/WSAXE1> <<

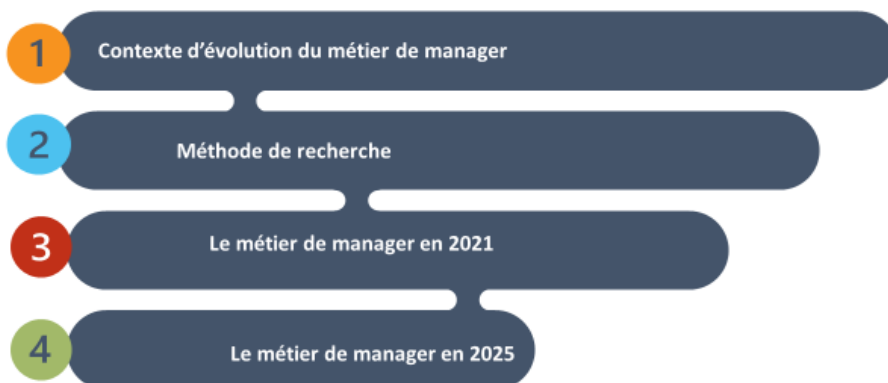




Présentation des résultats des focus groups



Plan de la présentation



Plan de la présentation



Contexte d'évolution du métier de manager

Dimensions	Transformations sociétales et organisationnelles	Références
Economique	Mondialisation, financiarisation des marchés, tertiarisation de l'économie	(e.g. Gomez, 2013, Rubery, 2015, Taskin et Dietrich, 2020)
Démographique	Féminisation des travailleurs, vieillissement de la population, enjeux générationnels et de diversité	(e.g. Faurie, Fraccaroli et Le Blanc, 2008, Marbot et Peretti, 2002, Rubery, 2015, Stoker <i>et al.</i> , 2012)
Sociologique	Individualisation, nouvelles formes de solidarité (économie sociale et solidaire), transformation du rapport au travail	(e.g. Imhoff, 2017, Ughetto, 2018)
Technologique	Développement des NTIC et de l'IA, digitalisation	(e.g. Castells, 2000, Flichy, 2017)
Institutionnelle	Diminution du pouvoir des institutions de régulation du travail au profit des détenteurs de capitaux	(e.g. de Harlez, 2017, Taskin et Dietrich, 2020)
Organisationnelle	Flexibilisation du travail (NWOW, « libération » d'entreprises, entreprises agiles, etc.), développement de la gestion de la connaissance, management participatif, humanisation du management	(e.g. Ajzen, Donis et Taskin, 2015, Barrand, 2009, Melé, 2013, Taskin et Dietrich, 2020,

Tableau inspiré de Ajzen, Antoine, De Ridder, Jacquemin, Taskin & Van Oycke, (2017, p. 27)

Plan de la présentation



Méthodologie des focus groups

Définition

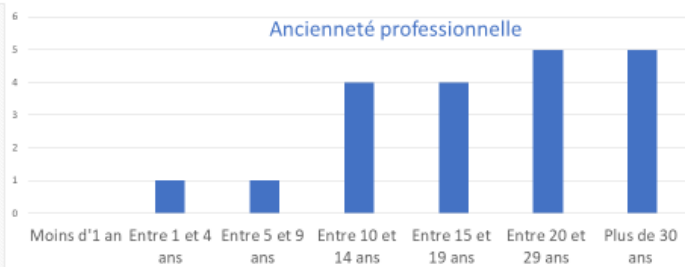
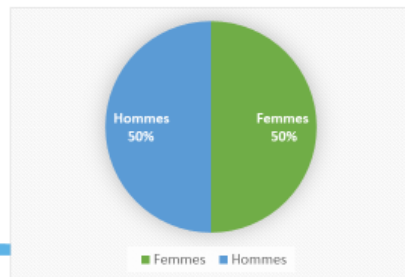
- Le focus group est défini comme « *une discussion de groupe ouverte, organisée dans le but de cerner un sujet ou une série d'éléments pertinents pour une recherche* ». C'est une sorte de « *société pensante en miniature* » (Kitzinger et al., 2004, p. 237 - 239).

Objectifs

- Dresser le portrait du manager d'aujourd'hui et de demain ;
- Faire émerger des dynamiques d'interaction, des significations partagées et des éléments de divergence;
- Identifier des éventuelles tensions entre les éléments partagés.

Méthodologie des focus groups

	Focus group 1 Salarié.e.s	Focus group 2 Managers	Focus group 3 CEO, DRH, experts RH
Date	19/11/2020	20/11/2020	20/11/2020
Modalité et durée	Virtuelle – 3 heures		
Nombre de participant.es	7	8	5



Méthodologie des focus groups : étapes et déroulement

Introduction et tour de présentation

Le métier de manager en 2021 :

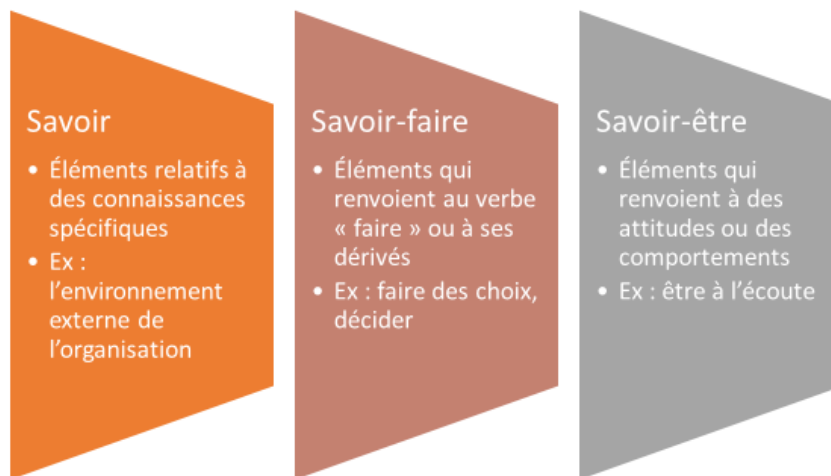
- En un mot
- En pensant à un « bon manager » connu ou fictif
- En structurant en savoirs, savoir-faire et savoir-être

Le métier de manager en 2025 :

- À l'aide d'un portrait chinois (objet et chanson)
- En comparaison avec le portrait 2021
- En votant pour les éléments les plus importants à l'avenir

Conclusion

Méthodologie des focus groups : les différents savoirs en question



Plan de la présentation



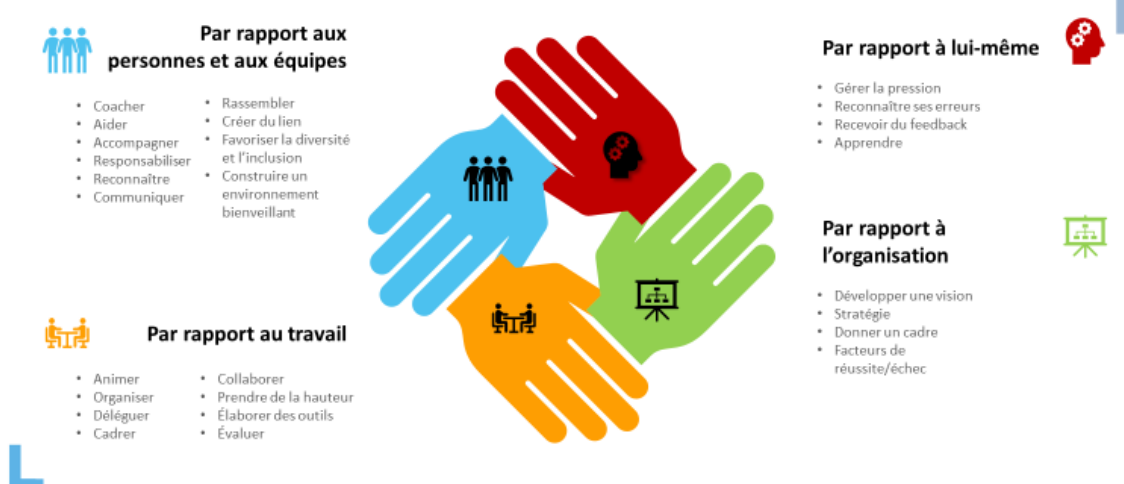
Le métier de manager en 2021

SAVOIRS : le manager connaît...



Le métier de manager en 2021

SAVOIR-FAIRE : le manager sait...





Manager en 2021

Par rapport...	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
Aux personnes et aux équipes	Les différents profils de ses collaborateurs (ex. personnalités, forces, faiblesses et besoins en formation, responsabilités et périmètre)	- Coach, motiver, inspirer et donner du sens - Aider (ex. à relativiser), conseiller, rassurer - Accompagner et challenger (développer sans brusquer) - Déléguer, responsabiliser et favoriser l'autonomie (ex. susciter la proactivité et la prise de décisions) - Reconnaître et valoriser - Communiquer, donner du feedback et offrir la possibilité de s'exprimer - Rassembler et harmoniser l'équipe (canaliser les énergies et faire respecter un cadre), créer du lien, garder le contact (convivialité) et favoriser l'échange (ex. à distance) - Favoriser la diversité et l'inclusion et s'y adapter - Construire un environnement bienveillant - Gérer un conflit	- Inspirant - Coach (échelle), ni paternaliste, ni infantilisant - Juste, inclusif, fédérateur et adaptatif (ex. différents profils) - Assertif - Humain - À l'écoute (de soi et des autres), - Attentif - Empathique, bienveillance (tampon) - Confiance - Honnête
Au travail	- Les objectifs, les outils, les réglementations - Le terrain (connaissances techniques suffisantes sans être l'expert)	- Animer, gérer les réunions et discussions sur le travail (briefing/débriefing) - Organiser : définir les objectifs, planifier (ex. identification des risques et difficultés), gérer les priorités, élaborer et donner les outils, transmettre l'information - Déléguer, ne pas se substituer aux expertises - Décider, cadrer et mesurer et assumer l'impact de ses décisions - Évaluer et accepter les erreurs, s'intéresser au travail réalisé - Collaborer - Prendre de la hauteur pour ne pas être trop dans l'opérationnel	- Transparent sur ses choix - Réaliste, clair et constructif - Passeur d'informations, maillon entre les niveaux - Adaptatif et agile - Curieux - Organisé
À l'organisation	- L'environnement interne (fonctionnement, impact et valeur du service, structure, stratégie, systèmes de gestion RH, vision, raison d'être, culture organisationnelle) - L'environnement externe (contexte et enjeux)	- Développer une vision globale, faire vivre la culture de l'organisation - Mettre en œuvre la stratégie, faire un plan de développement - Donner un cadre, poser les limites - Analyser les facteurs de réussite/d'échec dans une optique d'amélioration	- Présent et disponible - Coopératif - Orienté résultats - Engagé dans les projets de l'organisation, dans la gestion RH des équipes - Curieux
À soi-même	- Son métier (expertise, compétences (ex. techniques, soft skills, langues), périmètre d'action) - Sa personnalité (forces et faiblesses)	- Gérer la pression ressentie et garder son calme - Reconnaître ses erreurs et se remettre en question - Recevoir du feedback, être évalué - Apprendre	- Ouvert d'esprit et auto-critique - Souriant, optimiste, jovial, self-control, confiant - Humble et authentique - Courageux (pas intrépide) - Dynamique et flexible - Exemplaire

Légende des Focus Groups : Salariés - Managers - CEO/DRH

Plan de la présentation



L

Le métier de manager en 2025

SAVOIRS : le manager connaît...

- Le profil de ses collaborateurs
- Vision globale du travail et des métiers
- L'environnement interne



- La gestion de projets
- L'environnement externe
- Son métier

● Les enjeux de la digitalisation

L



Par rapport aux personnes et aux équipes

- Coacher
- Prendre soin
- Concilier vie privée/ vie professionnelle
- Accompagner
- Mobiliser
- Donner une vision
- Déléguer
- Donner et recevoir du feedback
- Communiquer
- Gérer la dynamique d'équipe
- Gérer les diversités



Par rapport au travail

- Faciliter la digitalisation
- Cadrer
- Prioriser
- Animer
- Mobiliser l'intelligence collective
- Identifier les problèmes
- Contrôler le travail en restant humain
- Gérer le changement

Par rapport à lui-même



- Prendre soin de soi
- Démarche d'amélioration continue

Par rapport à l'organisation



- Observer
- Donner un cadre
- Transmettre la culture
- Capturer et communiquer les informations



Par rapport aux personnes et aux équipes



- Humain
 - À l'écoute
 - Empathique
 - Confiant
 - Inclusif
- Coach
 - Phare
 - Fédérateur
 - Collaboratif
 - Sponsor
 - Inspirant



Par rapport à l'organisation

- Orienté RSE
- Curieux



Par rapport au travail

- Reconnaissant
- Clair
- Disponible
- Adaptatif
- Équitable



Par rapport à lui-même

- Ouvert d'esprit
- Authentique



Ce qui sera important pour le manager en 2025

(non-mutuellement exclusif des différents savoirs identifiés pour le manager en 2021)

Par rapport...	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
Aux personnes et à l'équipe	Les différents profils de ses collaborateurs (ex. personnalité, forces, faiblesses et besoins en formation ; responsabilités et périmètre)	- Prendre soin des autres, écouter - Faciliter la conciliation vie privée – vie professionnelle - Accompagner, guider, donner du sens, naviguer, développer - Mobiliser, motiver, donner l'énergie et l'envie, détecter les talents, tirer le maximum des gens sans les épuiser - Donner la vision globale - Déléguer et favoriser l'autonomie - Donner et recevoir du feedback - Communiquer : garder le contact, organiser l'informel, favoriser l'expression - Dynamique d'équipe : gérer la co-présence et rassembler, développer et entretenir l'esprit d'équipe, intégrer - Comprendre et gérer les diversités et s'y adapter	- Humain - À l'écoute, empathie - Confiance - Inclusif - Coach - Phare : guide, visible et disponible - Fédérateur, mobilisateur - Collaboratif - Sponsor - Inspirant
Au travail	- Les enjeux de la digitalisation, les outils (ex. : participatifs) et les limites (ex. IA) - Vision globale du travail et des métiers - Gestion de projets	- Faciliter la digitalisation (process, documents, outils) tout en mettant la technologie au service du travail et de l'homme - Cadrer - Prioriser, agencer les compétences et forces de travail (gestion du temps et des activités, travailler avec différents profils) - Animation d'équipe en comodal - Mobiliser l'intelligence collective - Identifier les problèmes - Contrôler le travail en restant humain - Gérer le changement (équipe, travail, métier, etc.)	- Reconnaissant - Clair - Présent, disponible - Équitable - Adaptatif
À l'organisation	- L'environnement interne (fonctionnement, impact et valeur du service, structure, stratégie, systèmes de gestion RH, vision, raison d'être, culture organisationnelle) - L'environnement externe (contexte et enjeux) - Rôle et contribution de l'organisation dans la Société	- Observer - Donner un cadre - Transmettre une culture d'entreprise durable - Capter et communiquer sur ce qu'il se passe dans l'organisation	- Orienté vers la RSE - Curieux
À soi-même	- Son rôle dans l'organisation - Son métier	- Prendre soin de soi (ex. disponibilité) - S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue	- Ouvert d'esprit - Authentique

Légende des Focus Groups : Salariés - Managers - CEO/DRH

Annexe 3 : Etape 1 : Synthèse des pistes d'actions identifiées lors de la journée d'étude du 19 janvier 2021.



Synthèse des échanges – Groupe 2

Pour commencer...

- Identifier les compétences clés des managers de l'organisation ;
- Être humain envers l'ensemble de l'organisation, même envers les managers.

De la part de la direction...

- Poser le cadre de la part de la direction de l'organisation, assurer l'alignement recherché ;
- Consacrer du budget et du temps à cette transition ;
- Penser et porter la culture de l'organisation ;
 - Accepter que l'on est en chemin, être dans la transformation
- Donner l'exemple du top management (ne pas faire du marketing avant de vivre soi-même ces valeurs) et des managers du top ;
 - Que les managers de managers s'impliquent aussi dans cette transition ;
- Avoir le courage managérial de dire « non, ce n'est pas en phase avec la vision » ;
- Assurer la légitimité des managers
 - En reconnaissant qu'il s'agit d'une démarche exigeante, au service d'une collectivité,
 - En reconnaissant l'importance de consacrer du temps à cela, donner les moyens, reconnaître l'importance du métier, lui donner l'occasion de se former,
- Définir clairement où s'arrêtent les rôles des RH, des managers et des collaborateurs



Synthèse des échanges – Groupe 2

De la part des RH (dont HRBP) :

- Coacher (au quotidien), conseiller, soutenir (ne pas mettre à mal les managers devant leurs équipes) ;
- Être en mesure d'alerter le business quand des managers dysfonctionnent ;
- Convaincre les non-convaincus : ceux qui ne sont pas intéressés par ces modèles de management en expliquant, communiquant (où on en est, où on va, y aller par petits pas) ;
- Coacher et accompagner les managers
 - Les aider à identifier les priorités par rapport à l'organisation et l'équipe,
 - Faciliter la mise en œuvre de l'ensemble de ces savoirs, rendre la montagne accessible, créer le désir d'y arriver (entrer dans un discours qui rend l'ensemble des managers disponibles et ouverts à cela),
 - Montrer la valeur ajoutée pour les managers, les travailleurs, pour l'organisation, expliquer le pourquoi,
 - Impliquer la personne dans son développement personnel tout en prenant en compte les attentes de son équipe, laisser le choix dans le développement, « cette année, ce sera ça ».
 - Offrir des formations et interventions pour se connecter entre managers, partager ses vécus, etc.
 - Guider, conseiller, proposer sessions de formation pour les responsables, outiller les pratiques managériales,
 - Proposer (voire imposer) un module sur l'importance du développement : casser les croyances sur la formation, souligner l'importance du développement,...



Sur l'évaluation de la performance :

- Développer le feedback (outils (ex: SIRH), mettre en place un processus de feedback, encourager cela, sortir de l'évaluation liée à un score de performance, encourager le développement des personnes) ;
- Reconnaître le difficile équilibre entre la pression ressentie pour atteindre des objectifs de performance ambitieux et être humain envers l'équipe ;
- Envisager des évaluations des compétences à 360° (finalité : le développement)

Sur l'organisation du travail :

- Favoriser les équipes à taille humaine

Sur le recrutement :

- Penser la séniorité et les compétences nécessaires de l'équipe de management ;

Au niveau des équipes :

- Encourager la volonté des équipes de changer, encourager les collaborateurs à la responsabilisation, à l'autogestion, faire évoluer la posture du travailleur (les uns et les autres) ;
- Garder l'équilibre « performance » - « humanité » ;

Au niveau des partenaires sociaux :

- Impliquer les partenaires sociaux dans cette transition pour les considérer comme une partie prenante (levier) ;

AU NIVEAU DE LA DIRECTION STRATÉGIQUE...	
Instaurer une culture organisationnelle partagée permettant de favoriser et soutenir le Management Humain	• Poser le cadre et s'assurer de l'alignement • Donner l'exemple • Penser et porter la culture de l'organisation • Soutenir les managers et leur légitimité au cours de la transition • Mettre en place une culture de la célébration
Mettre en place une structure adéquate	• Redéfinition claire des rôles (mix (ou non) opérationnel/people management) • Mise en adéquation des processus et pratiques avec le Management Humain (ex : mesure de la performance, indicateurs privilégiés, reporting, ...)
Instaurer des moyens adéquats en termes de budget et de temps	
AU NIVEAU RH...	
Porter la transition aux côtés du reste de l'organisation	• Coacher, conseiller, soutenir les managers dans la transition • Reporter les dysfonctionnements au top management • Communiquer, diffuser la proposition du Management Humain (marketing interne) • Formations internes (HRBP, mentoring/échanges entre managers) et externes (partages d'expériences, centre de formation, consultance, certificat universitaire, outils en ligne)
Recruter et évaluer les managers sur base d'un référentiel de compétences intégrant le Management Humain	• Favoriser le feedback • Sortir du « tout performance », intégrer des dimensions « Humaines », équilibre performance-humanité • Encourager le développement par l'évaluation (ex : 360°)
Favoriser les équipes à taille humaine	
Impliquer les partenaires sociaux dans la transition	

Annexe 4 : Etape 2 : Partage d'expérience avec des intervenants externes

Lors du second workshop de cet axe de recherche, nous avons invité Ariane Kina et Jean-Jacques Cloquet à partager leurs expériences. La particularité de ces intervenants est qu'ils s'emploient tous les deux, à leur manière, à exercer et à mettre en place le Management Humain dans leurs organisations respectives. Tour à tour, ils partageront leurs expériences autour de quatre grandes thématiques : (a) les pratiques illustratives d'un Management Humain ; (b) leur mise en application au quotidien ; (c) les freins et leviers liés à leur implémentation ; et (d) les pistes permettant d'accompagner la transition vers le Management Humain.

Dans la suite, nous proposons une synthèse de leurs témoignages.

Partage d'expérience d'Ariane Kina : « Des intentions à l'action »



Ariane Kina : Titulaire du certificat universitaire en Management Humain Innovant de l'UCLouvain, Ariane Kina est aujourd'hui "Head of People et Organization Development" chez Action Damien. Forte des apprentissages du certificat ainsi que de son expérience professionnelle antérieure, elle se présente comme le témoin privilégié et l'instigatrice principale de la mise en place d'un management se voulant plus « humain », au sein du siège bruxellois de son organisation.

Lors de sa présentation, Ariane a tout d'abord précisé l'importance **des éléments les plus « symboliques » pour exprimer sa volonté de mettre en place un Management Humain.** Elle cite l'exemple de l'intitulé de fonction. C'est en effet, en tant que Head of « People and Organization Development » qu'elle fut engagée, et non pas pour faire des « ressources humaines », terme véhiculant une conception de l'humain qu'elle considère comme peu en adéquation avec la proposition du Management Humain. Cela touche aussi au contenu de la fonction. Sa description de fonction s'inscrit dans le même état d'esprit, en incluant comme tâches principales « la continuité, l'excellence, la confiance et le bien-être de tous les collaborateurs et bénévoles ». Selon elle, plus que des pratiques et des tâches, c'est la transposition du discours dans les actes qui importe. Elle cite l'importance, dans son organisation qui place l'humain comme « le premier moteur du succès », de la nécessité de dépasser le discours pour tendre davantage vers le Management Humain.

Ensuite, elle explique l'importance de **poser un cadre clair, communiqué et fidèlement appliqué au sein de l'organisation.** Selon elle, une gouvernance, des règles, et des procédures transparentes et univoques permettent de légitimer les décisions prises, et d'ainsi générer plus de

confiance au sein des équipes. Récemment, cela a pu se traduire par l'élaboration d'un code éthique, partagé, fédérateur et guidant les actions. Elle insiste aussi sur l'importance de faire vivre ce cadre au quotidien.

Un autre élément souligné par Ariane est le **rôle fondateur de la communication comme condition nécessaire au lien entre les niveaux stratégique et opérationnel**. Cela s'incarne par la volonté de communiquer sur un maximum de sujets. Elle explique que, dans sa pratique, chaque comité de direction est suivi d'une communication envers les équipes. Cela permet à chacun de se sentir informé et concerné mais également d'avoir le sentiment de pouvoir agir. Ceci permet notamment d'éviter des formes de méfiance liée à une certaine opacité des processus décisionnels (p.ex. phénomène « que font-ils là-haut ? »). Selon elle, c'est ainsi qu'une confiance peut alors se construire. Elle convient néanmoins que ce n'est pas chose aisée au quotidien.

Dans son témoignage, l'invitée attire l'attention sur une autre dimension, celle du bien-être. Par exemple, elle aura récemment eu à s'interroger sur la manière de **garantir le droit à la déconnexion**. Il ressort de son expérience qu'il s'agit là d'un vrai défi, principalement en raison d'une « culture du héros » très forte dans son organisation et qui se traduit par une implication et un contrôle social importants. La conscientisation individuelle et collective, notamment à travers des newsletters, est un levier pour changer les habitudes.

Ariane clôture son tour des pratiques de Management Humain par un retour sur le processus de gestion de la performance. Dans son organisation, celle-ci l'a renommé « **cycle d'alignement et de développement** ». Celui-ci se caractérise par une volonté d'engager un **véritable dialogue à double sens**, dont l'objectif est d'une part d'aligner les attentes et compétences individuelles avec celles nécessaires aux besoins de l'organisation, mais aussi de donner une évaluation et du feedback mettant avant tout l'accent sur le développement futur des personnes. Un autre point d'attention est d'adopter une approche qualitative et descriptive, sans recours aux scores. Cela permet notamment de **déconnecter cette pratique de la politique salariale**, et de libérer la parole au-delà de tout enjeu sous-jacent et potentiellement limitant.

Ensuite, l'intervenante s'est penchée sur les enjeux de l'application du Management Humain au quotidien. Selon elle, l'enjeu majeur est que cela dépend de l'implication de tous. Cela relève d'une ambition exigeante, qui appelle à une transformation personnelle à tous les niveaux de responsabilité, afin de garantir son adoption durable et passer de l'idée à la pratique. Elle souligne à quel point ce nouveau paradigme peut être exigeant, et à quel point il peut être facile de retomber dans des modes de fonctionnement autoritaires ou des schémas de pensée à reculons. Toutefois,

deux leviers seraient actionnables pour faciliter la bonne mise en pratique du Management Humain : la confiance et la connaissance de soi.

Elle décrit la confiance comme le fondement premier du Management Humain, et cela que la confiance soit tournée vers le manager, vers l'organisation, vers soi-même, ou vers les autres. A l'inverse, la méfiance a différentes répercussions possibles pour le manager et pour l'organisation. Partant de son expérience, elle illustre deux situations. La première est celle où, face à la multiplication de messages négatifs, le manager s'épuise et finit par retomber dans des comportements autoritaires : la cohérence s'en trouve affectée et le processus peut alors repartir de zéro... La seconde, où le manager se positionne « en rempart » et se ligue avec le travailleur contre la direction, aboutissant sur une situation difficile à gérer.

Quant au second levier, la connaissance de soi apparaît à ses yeux comme primordiale. Faute de cela, le risque est de rester piégé dans des schémas de pensée limitants amenant à l'incapacité de lâcher prise ou à un perfectionnisme poussé à l'extrême. Réciproquement, ne pas savoir reconnaître et accepter la complexité peut mener à des jugements hâtifs ou binaires (noir/blanc), à un pessimisme inhibiteur d'enthousiasme, ou encore, à l'incapacité de penser au-delà des pensées réductrices et des présupposés, sans aucune réflexivité. Tous ces schémas de pensée ont potentiellement pour conséquence de devenir paralysants, d'empêcher d'avancer, et sont souvent liés à des manques de confiance en soi, selon elle.

Enfin, partant des différentes dimensions du travail (objectif, subjectif, collectif) au cœur de la proposition du Management Humain, elle souligne le défi visant à identifier l'équilibre entre les trois dimensions au sein d'une organisation où le travail objectif a tendance à être moins mis en avant. Dans le contexte très spécifique d'ONG, elle explique qu'aborder la question des résultats ou de la performance, face à des effectifs « idéalistes » mobilisés avant tout par des motivations plus subjectives, constitue un défi qu'il convient néanmoins de relever dans un contexte où les attentes en termes de reporting et de transparence des ONG sont de plus en plus importantes. La piste qu'elle identifie ici est celle de la promotion de la « cross-fertilization » entre différents types d'organisations, s'enrichissant mutuellement de leurs forces respectives.

Partage d'expérience de Jean-Jacques Cloquet : « Les pieds sur le terrain, pour le terrain »



Jean-Jacques Cloquet : A l'issue d'une carrière atypique (du joueur de football professionnel au dirigeant de l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud), Jean-Jacques a été élu manager de l'année en 2018. Au travers de ses différentes expériences, il a pris conscience de l'importance et de la place clé de l'Humain au sein des dynamiques collectives, et plaide aujourd'hui pour un management qui "fait grandir".

Dans son exposé, notre invité commencera par définir sa conception du Management Humain. Selon lui, il s'agit là du « meilleur modèle » pour faire face aux évolutions que traverse notre société (crises, digitalisation, ...) en apportant une réelle proposition pérenne et durable en phase avec les défis sociétaux contemporains. Toutefois, lorsqu'il s'agit de traduire l'intention en pratiques managériales, il s'interroge sur ce qui fait finalement « un bon *manager humain* », tout en précisant immédiatement que cela « ne se planifie pas ». Au contraire, il explique que le Management Humain passe avant tout par une présence permanente au plus proche des équipes, afin de créer du lien avec celles-ci. En effet, ce lien permet de répondre aux questions et de comprendre au mieux les enjeux du terrain.

Par ailleurs, l'intervenant convient que le Management Humain doit faire, en tant que projet, partie intégrante de la structure de l'entreprise. Il cite notamment l'exemple du **board, qui doit être embarqué et convaincu par le projet afin d'en faire une réussite**. Il préconise pour ce faire de parler leur langage en abordant la nécessité du Management Humain sous l'angle des risques pour l'entreprise, qui constituent la préoccupation principale du conseil d'administration. C'est ainsi en exposant les risques financiers liés à la non-adoption du Management Humain (absentéisme, grève, performance...) qu'il a pu convaincre et conscientiser son board de la nécessité de poursuivre dans cette voie. Cette tâche peut être facilitée par **la mise en place de « capteurs, de balises » permettant de faire du Management Humain « prédictif »** mettant en évidence les risques et/ou les coûts d'opportunité associés.

Dans cette optique, il préconise la mise en place du ROC (« Return On Consideration »), concept qu'il développera en opposition au traditionnel ROI. Cet indicateur s'exprime notamment par **la création d'un climat de confiance, de respect, d'écoute qui passe par le fait de se montrer présent et d'aller à la rencontre des salariés**. Selon lui, une part conséquente du rôle du *manager humain* consiste à passer beaucoup de temps à faire de l'observation et de l'écoute. C'est seulement ainsi qu'il devient possible de laisser à tout un chacun la possibilité d'exprimer sa valeur ajoutée. Lorsqu'il était CEO de l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud, il s'est par exemple donné comme

point d'honneur d'aller régulièrement à la rencontre des porteurs de bagages à cinq heures du matin, pour les aider, leur montrer qu'ils sont utiles et qu'on le sait, mais également pour parler des projets en cours et écouter leurs réactions et leurs idées, etc. Il a ainsi pu à plusieurs reprises faire **« remonter » de bonnes idées** qu'il n'aurait pas pu identifier autrement. Tout cela a aussi pour effet de renforcer le « marketing interne » du Management Humain au sein de l'entreprise.

Pour Jean-Jacques, il est également important de considérer **les organisations syndicales** dans le déploiement d'un Management Humain. En effet, c'est en créant une relation partenariale avec elles qu'il a pu arriver à des accords inédits autour de nouveaux horaires de travail et de partage des bénéfices de l'entreprise. L'existence de ces accords renforcent et rapprochent les personnes autour d'un projet commun.

Dans sa vision des choses, le ROC s'exprime aussi à travers un souci particulier pour le bien-être des employés. Il peut se traduire notamment par une volonté forte de responsabilisation des personnes. Il estime ainsi que **les salariés regorgent de potentiels parfois cachés qu'il convient de détecter et d'amener au plus haut niveau**. Un autre point d'attention est celui de la « fierté d'appartenance », capitale pour embarquer les personnes dans le projet de l'entreprise, pour les rendre fières. Une action concrète et très évocatrice fut d'organiser un baptême de l'air pour les enfants défavorisés, leur permettant ainsi de découvrir l'aviation pour la première fois. L'action eut un succès tel que les employés « se battaient » pour y contribuer en tant que bénévoles, et fut saluée par tous au sein de l'entreprise.

Jean-Jacques est ensuite revenu sur certains obstacles potentiels à la mise en place du Management Humain. Il cite ainsi l'importance d'obtenir le soutien de la direction ainsi que d'éviter à tout prix les problèmes pouvant émerger d'une mauvaise communication. Notamment, le phénomène de déformation du message qui peut s'opérer au sein de la hiérarchie ou par le biais des partenaires sociaux. Une solution qui a été mise en place fut de mettre sur pied un journal d'entreprise mensuel, lors duquel le CEO pouvait faire passer à tous, et sans déformation, des messages clés à partager avec l'ensemble de l'entreprise, et offrir une tribune à certains membres de l'organisation (client, équipe, opérateur, ouvrier, ...).

Un autre obstacle potentiel au déploiement d'un Management Humain est le rejet des personnes qui n'adhèrent pas à ces principes et marquent leur opposition. Un effort particulier doit être fourni lors du processus de recrutement pour s'assurer que les nouveaux engagés adhèrent bien aux valeurs mises en avant par l'entreprise.

Pour conclure, Jean-Jacques Cloquet rappelle l'importance de travailler à la notoriété de l'entreprise, **en mettant l'accent sur le « nous »** : « nous avons fait ceci, nous avons réussi cela, etc. ». Cela

permet de montrer que les contributions de chacun sont mises en valeur. Cela participe à renforcer la fierté d'appartenance au sein des effectifs. A nouveau, il insiste sur **l'importance du capital humain comme moteur du succès de l'organisation, et sur l'importance d'y investir des ressources et des efforts**, surtout mais également au-delà du département RH.

Annexe 5 : Etape 3 : Identification de pistes d'actions par le Prof.

Laurent Taskin, en sa qualité de co-fondateur du MH

Présent lors des présentations et échanges entre intervenants et participants, le Prof. Laurent Taskin (en sa qualité de co-fondateur de la proposition du Management Humain) a classé les différents éléments clés issus des interventions au regard des différentes dimensions du Management Humain. L'on remarque d'emblée des grandes tendances communes telles que la présence conjointe de formes de reconnaissance existentielle mais également de l'activité ou encore la présence de formes de dialogue comme espace d'existence et de déploiement de la dimension collective du travail. Si ces tendances existent, l'on retrouve différentes applications de la proposition du Management Humain. Par exemple, dans un cas, le travail objectif se traduit principalement par des indicateurs alors que dans l'autre, on y retrouve davantage des règles et des codes, formels et informels, qui harmonisent les comportements et les compétences attendues, dans un climat de confiance mutuelle. C'est d'ailleurs ici ce qui caractérise la conception de l'Humain. Une autre conception porte sur le potentiel de chacun à contribuer au bien-être dans l'organisation. Réciproquement, l'on remarque que la dimension subjective du travail se voit tantôt déclinée dans des principes d'empathie, d'équité et de reconnaissance, tantôt porte sur la responsabilisation et le sentiment d'appartenance.

Ces quelques éléments tendent à illustrer dans quelle mesure le Management Humain est loin de constituer un modèle « clé-sur-porte » dont il suffirait d'en appliquer et de répliquer les principes. Cela irait d'ailleurs à contre-courant de cette proposition plaidant pour la prise en considération du contexte organisationnel, des jeux d'acteurs et des relations collectives du travail. Au contraire, la synthèse laisse entrevoir quelques possibles non mutuellement exclusifs dont la réussite n'est pas garantie tant cela dépend du contexte de l'entreprise, du support du top management, de l'adhésion du management ou encore du sentiment d'appartenance. Le Management Humain n'est pas une voie simple et implique de rompre avec des principes organisationnels et managériaux profondément ancrés. Les deux témoignages recueillis montrent toutefois que le chemin emprunté se rapproche davantage d'une approche « pas-à-pas » plutôt que d'une révolution copernicienne. C'est pourquoi, il faut montrer, démontrer, emporter l'enthousiasme pour faire des émules et faire vivre ce Management Humain. Contrairement à certains projets de changement contemporains (NWOW, entreprise agile, etc.), cela implique des temporalités plus longues – et cohérentes avec une proposition qui dénonce les dérives du *courtermisme*.

Dimensions	Exposé d'Ariane Kina	Exposé de Jean-Jacques Cloquet
Conception de l'humain réflexif	-Communication fréquente sur le projet de l'organisation, les sujets qui vivent dans l'organisation, par le Codir -Centralité de la confiance comme enjeu (confiance en l'organisation, en l'autre, en soi, en les règles du jeu)	-Potentiel : chacun peut contribuer à l'amélioration des process (terrain, journal d'entreprise...) <i>Sensibilisation/ conviction Board aux risques humains</i>
Finalité reconnaissance	- Reconnaissance existentielle prédominante : mission (« reconnaître l'humain comme moteur », « confiance ») ; politique de bien-être (déconnexion p.ex.) - Reconnaissance de l'activité : cycle d'alignement et développement, carrière, feedback	- Reconnaissance existentielle prédominante : politique « de terrain » (connaissance des métiers et des personnes), R.O.C. (respect, écoute), bien-être - Reconnaissance de l'activité: R.O.C., présence terrain, récompense de l'effort exceptionnel (tablette – crise), 360°
Travail objectif	- Cadre clair, code de déontologie comme cadre de la confiance - Compétences	- Indicateurs (absentéisme, productivité, idées d'innovation...), feedback
Travail subjectif	- Écouter pour comprendre, souci de l'équité/ du « juste » - Centralité de la reconnaissance	- Empowerment, fierté (« I have a dream », notoriété)
Travail collectif	- Dialogue	- Dialogue (ROC...)

Ont contribué aux travaux 2020-2021 du labor-H

Pilotes académiques :

Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H), Dr. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H), Prof. Christian DEFÉLIX (IAE Grenoble), Dr. Marine DE RIDDER (UCLouvain), et Prof. Pascal UGHETTO (Univ. Gustave Eiffel)

Chercheur.e.s :

Nicolas Duchateau, Marie Elodie Laurent et Liévine Moreau

Experts académiques ou professionnels invités :

Prof. David AUTISSIER (Université Paris Est Créteil) ; Prof. Xavier BAETEN (Vlerick Business School) ; Stéphanie CAMPS ; Jean-Jacques CLOQUET ; Philippe DENIMAL ; Prof. Anne DIETRICH (IEA Univ. de Lille) ; Aurélie Echément ; Dr. Fanny FOX (ULiège) ; Ariane KINA ; Laurent PRODON ; Katrien STERCKX

Membres des entreprises partenaires :

Cindy ARNOULD
Ine BAPTIST
Christophe BORREY
Vinciane BOURGEOIS
Géraldine BRAEM
Karen CALLAERT
Nicolas CID LINDE
Céline CLUNY
Ophélie COLMANT
Mélícia CORREIA
Carine COURTIN
Siska D'HOORE
Didier DARTOIS
Sophie DE CONINCK
Sandra DE DOBBELEER
Stéphanie DE LANGHE
Sophie DE NEEF
Thierry DE WAHA
Davide DEL CANALE
Jean-Jacques DEHENEFFE
Catherine DELVAUX
Christine DENAYER
Vanessa DENIS
Olivia DEVELAY
Muriel DUCHESNE
Catherine EN GALYTCHIEFF
Bruno EUGENE
Antoine FERON
Adeline FONTAINE
David FRAITURE
Frederic FULVO
Isabelle GENIESSE
Caroline GERVY

Christine GILIS
Géraldine GROSJEAN
Nancy GUILLAUME
Marie-Béatrice GUILLAUME
Sabina GUSEYNOVA
Anne GUYAUX
Florence HANZIR
Julie HERION
Mélanie HOLTER
Frédéric INFANTINO
Marie-Aline JACOB
Caroline JOLLY
Annick KELLEN
Nathalie KINIF
Amandine KITAMBALA
Christophe KOELMAN
Nathalie KUPERBLUM
Estelle KUPPERSCHMITT
Taoufiq LAAZIRI
Elodie LEFEBVRE
Lucrèce LICATA
Elsy LIEBAUT
Monique LIEVENS
Emilie LORENZINI
Joëlle LUYCKX
Manuel MAGNETTE
Seti-Doli MAKOLA
Anne-Françoise MARISCAL
Cristina MARTIN Y GOMEZ
Georges MERCIER
Rachel MERRES
Aurélien MEUR
Bernard MONNIER

Virginie MOSBEUX
Sébastien MOUCHART
Nesrine NOUICHI
Philippe PARMENTIER
Sophie PERES FERREIRA
Isabelle PETIT
Isabelle PIERRET
Isabelle QUOILIN
Emmanuelle RAPPE
Olivier RENARD
Manel RICO GRAO
Caroline RIGO
Fanny ROMBAUT
Pierre SANGRONES
Yannick SCHATTESS
Thierry SCHOYSMAN
Julie SIMMONS
Inge STEVENS
Catherine STROOBANT
Jean-Claude SWALUS
Cindy TASIAUX
Monika TEIRLIJNCK
Maïté TIMMERMANS
Lien VAN DRIESSCHE
Christine VAN
DROOGENBROECK
Bénédicte VANDE VELDE
Ilse VANDEN BORRE
Annelies VERBECKE
Vinciane WANSART
Christine WAUTELET
Corentin WELLEMANS