



Vers un MANAGEMENT HUMAIN ?

Sous la direction de **Laurent Taskin**

Préface d'Armand Spineux

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE

Armand Spineux	7
----------------	---

INTRODUCTION

Le prix de l'Aventure universitaire: dix années de partenariat structurel entre l'Entreprise et l'Université Laurent Taskin	11
---	----

PARTIE I

L'ENTREPRISE ET L'UNIVERSITÉ PEUVENT-ELLES COLLABORER, ET À QUELLES CONDITIONS ?	25
---	----

Chapitre I Comment devenir DRH et surtout, pourquoi? Bauduin Auquier	27
--	----

Chapitre II La recherche collaborative : Une expérience humaine enrichissante Guy Marchal, Anne Rousseau	35
--	----

Chapitre III De l'importance des partenariats entreprise-université pour la formation doctorale Marie Antoine, Michel Ajzen	41
--	----

PARTIE II

FERTILISATIONS CROISÉES SUR LE MANAGEMENT HUMAIN ET LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL	49
---	----

Chapitre IV Le manager 2.0. de Carmeuse, révélateur des transformations du métier de manager Marine De Ridder, Marie Schiltz	51
---	----

Chapitre V Le management humain des <i>New Ways of Working</i> : leçons et enjeux Patrick Marichal, Laurent Taskin, Christine Thiran	67
--	----

Chapitre VI (Dés)humanisation au travail et GRH: quelles responsabilités et quels leviers d'action? Catherine Dujardin, Florence Stinglhamber	87
--	----

PARTIE III

PERSPECTIVES POUR LE MANAGEMENT HUMAIN DE DEMAIN 105

Chapitre VII

L'humain au cœur de l'entreprise de demain... parce qu'on n'a pas le choix

Olivier Chavanne **107**

Chapitre VIII

La GRH à l'heure du digital : vers une perspective humaine

Laurianne Terlinden, Chloé Jacquemin, Fabrice Enderlin **119**

Chapitre IX

Dialogue social : un système face à ses défis

Bauduin Auquier, Evelyne Léonard, Pierre Mélon **129**

Chapitre X

Vous avez dit : mangement humain ?

Angelo Antole **137**

Conclusion

Management Humain, Humanisme et Université

Laurent Taskin **147**

Les auteurs 157

Remerciements 163

INTRODUCTION

LE PRIX DE L'AVENTURE UNIVERSITAIRE : DIX ANNÉES DE PARTENARIAT STRUCTUREL ENTRE L'ENTREPRISE ET L'UNIVERSITÉ

LAURENT **TASKIN**

Ce livre, qui réunit praticiens et scientifiques de la gestion des ressources humaines, est le témoin d'un partenariat réussi entre l'Entreprise et l'Université. Les visions qui s'y échangent, en s'accordant – dans le cas des chapitres écrits conjointement par les professionnels et les chercheurs –, en se complétant et, parfois, en se confrontant sont le signe de l'existence d'un processus que j'ai très rapidement qualifié de « fertilisation croisée ». Ce n'est pas courant de rassembler ainsi des responsables des ressources humaines et des scientifiques, dans un exercice d'écriture qui accueille des échanges de vues, des synthèses de connaissances et d'expériences et des témoignages sur l'expérience collaborative menée. Ce livre est donc un aboutissement pour celles et ceux qui ont participé à cette aventure, mais c'est aussi un point de départ : il y a le souhait de partager les connaissances accumulées et construites ensemble, ainsi que des regards croisés sur les enjeux actuels et futurs de la GRH, avec la communauté des praticiens. Mais, un tel projet ne se fait pas tout seul. Dans ce chapitre introductif, et à partir de ces dix années consacrées à sa coordination et à son pilotage, je voudrais partager les conditions qui me semblent avoir permis de faire de ce partenariat une véritable expérience collaborative. Il s'agit, d'abord, des convictions qu'il faut partager ; ensuite, du courage dont les acteurs qui se sont impliqués doivent faire preuve pour affronter les stéréotypes qui existent, de part et d'autre, sur l'Entreprise et l'Université ; enfin, il s'agit de traduire ces attentes et objectifs dans des modalités d'organisation spécifiques : ce qu'est la Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail.

La recherche au service de l'action : une question de convictions

La gestion des ressources humaines, comme la gestion du reste, est une discipline des sciences sociales qui est dite « appliquée ». Cela signifie qu'elle mobilise un certain nombre de référents disciplinaires essentiellement issus de l'économie, du droit, de la psychologie et de la sociologie, au service de l'étude du fonctionnement humain de l'entreprise. Sans pouvoir le justifier autrement que par le bon sens et l'évidence, il m'a toujours semblé pertinent scientifiquement, pédagogiquement et socialement d'être en contact avec les préoccupations des entreprises pour ancrer ma connaissance et mes enseignements dans la réalité – y compris le langage – des organisations.

À l'Université, nos enseignements sont nourris par la recherche. Les recherches que je mène et dirige depuis près de vingt ans s'ancrent donc dans le terrain. Cela signifie que nous mobilisons des méthodologies de recherche qui nous amènent à *vivre* dans l'entreprise : par l'observation, la rencontre d'un nombre important de travailleurs (managers, représentants syndicaux, employés, membres de comités de direction, etc.), voire l'immersion dans les activités de l'entreprise par le biais de méthodes ethnographiques (le chercheur ou la chercheuse travaille avec les membres de l'organisation, pendant un temps). Si cette préoccupation de nourrir les enseignements par des situations réelles et contemporaines approchées par la recherche semble aller de soi, le chemin inverse qui consiste à nourrir les pratiques de l'entreprise par la recherche est moins commun.

Pourtant, dès le milieu des années 2000, au contact de DRH et de professionnels de la GRH curieux et inspirants par leur capacité de réflexion et leur remise en question¹, rencontrés dans les rares espaces où scientifiques et praticiens se côtoyaient², la possibilité de ces échanges-là m'est apparue. Vint donc l'idée d'organiser des journées annuelles où praticiens et scientifiques se rencontrent et échangent à partir de travaux de recherche qui touchent à des enjeux de management. Depuis 2007, et en quinze éditions organisées, quatre-vingts chercheurs et chercheuses ont présenté leurs travaux aux trois cents responsables des ressources humaines membres de cette communauté baptisée « LSM HR ». Cet espace de rencontre récurrent a constitué un lieu d'appropriation mutuel : très vite, par les recherches présentées et les échanges animés, nous nous sommes rendu compte que nous traitions des mêmes questions, que nous étions préoccupés par les mêmes enjeux pour la GRH, et que nous y répondions avec des expertises spécifiques mais qui pouvaient être complémentaires. Une barrière tombait : l'Université n'était plus une tour d'ivoire déconnectée de la réalité, pour les uns, et l'Entreprise n'était pas que guidée par les impératifs opérationnels de court terme, pour les autres ; il y avait aussi une réflexion large et sociétale qui y vivait. Nous avons appris à nous connaître et la perspective de collaborer

¹ Je suis particulièrement reconnaissant envers Jacques Gold, Christine Thiran, Jean-Paul Erhard, Christophe Lo Giudice et Philippe Meysman pour leur enthousiasme, leur ouverture et leur soutien dans ces initiatives.

² Je pense en particulier aux Journées de l'Innovation Sociale, organisées par l'Union Wallonne des Entreprises et les Universités de Liège et de Louvain sous l'intuition de Pierre Jacobs.

pouvait donc plus facilement être envisagée, à partir de ce type d'espace. Je suis convaincu que l'existence d'un partenariat comme la Chaire laboRH est le fruit d'une conviction partagée sur la pertinence de ce dialogue, ainsi que de la volonté de quelques-uns de s'y engager. Il restait donc à convaincre des DRH de prendre ce risque. Le *risque de la rencontre*, pour paraphraser Luigino Bruni (2014).

Prendre des risques et affronter les scepticismes

Il faut rendre hommage à tous les acteurs de tels partenariats qui osent s'engager dans la voie d'une collaboration qui ne soit pas un simple « sponsoring » ou un mécénat. Car il y a, dans les rangs de l'Entreprise comme de l'Université, de nombreux scepticismes sur la nature de la collaboration entre l'une et l'autre, ce qu'elle implique et apporte. S'engager dans un tel partenariat, c'est donc courageux.

À l'Université, de tels partenariats sont, pour certains, synonymes de « marchandisation » des savoirs et de perte d'indépendance. L'Université, en effet, est garante d'une forme d'objectivité de la connaissance au sens où la production et la diffusion de celle-ci doivent servir la Communauté, le bien commun et ne peuvent souffrir, à ce titre, d'aucune orientation partisane. L'on sait, depuis longtemps, que les « intérêts » de recherche des Académiques peuvent être influencés voire entièrement orientés par la volonté de contribuer à une cause particulière (les études féministes en sont une illustration contemporaine, loin d'être une exception dans le monde universitaire). Ce n'est donc pas l'immunité à toute forme de subjectivité dans l'orientation des recherches qui est crainte, mais bien que cette influence soit extérieure et guidée par des intérêts mercantiles. Dans ce cas de figure, il s'agirait d'utiliser la recherche pour répondre aux intérêts particuliers d'un acteur privé. C'est alors porter atteinte à l'Universalisme que sert et construit l'institution universitaire depuis le XIII^e siècle. Je ne peux que souscrire à cette vision du bien commun et encourager mes pairs à une forme de vigilance à l'égard de cette privatisation de l'enseignement et de la recherche – à l'heure où, en France, l'école de management EM Lyon Business School effectue son entrée en bourse. Qui plus est, nous formons aujourd'hui bien plus de chercheurs qu'il n'y a de débouchés dans la recherche scientifique et l'enseignement supérieur : nombre d'entre eux sont engagés pour servir des intérêts particuliers dans un cadre qui s'y prête. La recherche se met donc au service de l'entreprise, mais dans son cadre propre ou dans celui d'organisations de conseil.

Malgré cela, certains, au sein de l'Université, restent frileux à l'idée de nouer des partenariats avec l'Entreprise, pour des raisons qui sont alors seulement idéologiques. À ceux-là, il faut pouvoir dire que l'Université est aussi une entreprise et que nous y formons celles et ceux qui, demain, travailleront dans des entreprises. Et que le terme « entreprise » n'a rien d'ignominieux. Au contraire : une entreprise, c'est un projet qui implique une communauté d'hommes et de femmes au service de la communauté par la mission qu'elle poursuit (assurer la sécurité, inventer et produire des vaccins, amener l'eau et le gaz dans

les hôpitaux et les habitations, nourrir, transporter, informer, etc.), et par le travail qu'elle offre. Bien entendu, les modes de gouvernance diffèrent entre l'entreprise coopérative, l'entreprise ou société à finalité sociale, l'entreprise publique ou parapublique, les associations sans but lucratif et les entreprises à capitaux privés. Et certaines entreprises font de la maximisation du revenu des détenteurs du capital leur seule priorité au risque « d'offrir » un travail peu rémunérateur, aliénant et déshumanisant. Je pense que celles-là ne voient pas l'intérêt de « collaborer » avec l'Université, et inversement.

Finalement, il aura aussi fallu militer, au sein de notre Institution, pour qu'une chaire multi-entreprises puisse voir le jour. L'usage voulant que les Chaires universitaires ne soient sponsorisées que par une seule entreprise, de manière visible, dans des canons bien définis. La Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail est restée, jusqu'en 2020, le seul spécimen de ce type au sein de l'UCLouvain. Cette modalité me semble pourtant essentielle : elle garantit une implication des partenaires pour la connaissance à co-produire plutôt que pour une forme de visibilité.

Si contracter avec l'entreprise peut susciter émoi et scepticisme au sein de l'Université, il en va de même dans l'Entreprise. Combien de fois n'ai-je pas eu l'impression, en présentant la Chaire laboRH à des responsables d'entreprise, que l'Université était considérée comme une œuvre de bienfaisance à mille lieues du monde réel et, *a fortiori*, des réalités du *business*? Dans le cadre de ces rencontres, j'ai été confronté à trois types de réactions. D'abord, ceux qui ne conçoivent pas que l'Université puisse comprendre leurs réalités. S'ils « collaborent » avec l'Alma Mater, c'est donc dans une perspective de sponsoring, soit désintéressé (c'est le mécénat : affecter une partie de ses ressources à l'Université comme à d'autres « bonnes œuvres »), soit intéressé (c'est du sponsoring de projets spécifiques, répondant à un souhait de positionnement et de visibilité : c'est le modèle originel des Chaires universitaires qui associent à leur nom celui du bailleur de fonds). Ensuite, ceux qui considèrent l'Université comme un prestataire de service comme un autre pour offrir un programme de formation, ou mener une étude, selon leurs besoins. Ceux-là contractent avec l'Université comme avec d'autres prestataires de service qu'ils mettent d'ailleurs parfois en concurrence. Enfin, ceux qui considèrent l'Université comme cet espace-temps où l'on prend du recul, où l'on peut analyser la Société, y compris l'entreprise et ses enjeux, avec critique et rigueur, persuadés que ce type de regard permet une remise en question porteuse d'innovation. Ceux-ci veulent être questionnés, dans leurs visions et pratiques et ils estiment que l'Université est à même de remplir cette mission et prennent le risque de cette rencontre. Cette perspective est très vivante en France où l'acteur universitaire est sollicité pour contribuer à une réflexion, mener une étude longue, participer à un observatoire, etc. C'est avec ces entrepreneurs-là que j'ai construit la Chaire laboRH.



La recherche doit s'ancrer dans la pratique et l'alimenter en retour. Au bénéfice des étudiants, des praticiens et des enseignants-chercheurs.

Organiser la collaboration entre l'Entreprise et l'Université : la Chaire laboRH

La dynamique de la Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail se caractérise par un principe clé : la recherche doit s'ancrer dans la pratique et l'alimenter en retour. Au bénéfice des étudiants, des praticiens et des enseignants-chercheurs. Concrètement, il s'agit, du côté de l'Université, de mener une recherche scientifique à partir de préoccupations « de terrain ». Pour l'entreprise, il s'agit de formuler ses préoccupations, de les confronter à celles d'autres entreprises pour arriver à formuler une question qui soit le point de départ d'une recherche. Comment, dès lors, veiller à un juste équilibre entre réflexion et pragmatisme, pertinence scientifique et utilité pour les praticiens de la gestion, indépendance de la recherche et réponse aux préoccupations « de terrain » ? Quels sont les ingrédients d'une collaboration fructueuse et respectueuse de nos expertises propres ?

Des préoccupations des DRH à la réalisation de projets de recherche

Il s'agit donc de mobiliser une expertise universitaire de recherche dans le domaine large de la GRH et de la mettre au service d'une réflexion amenée par des professionnels de la gestion de l'entreprise. En d'autres termes, le questionnement émane des praticiens et les chercheurs se l'approprient. Le choix des thèmes sur lesquels l'on s'engage à travailler durant près d'une année est donc crucial car toute préoccupation émanant du terrain n'est pas traduisible en recherche scientifique, tant pour des questions de pertinence que de faisabilité. Nous avons donc pris beaucoup de soin à organiser l'émergence des préoccupations des uns et des autres, leur discussion et leur traduction en recherches. Au départ³, chaque partenaire présentait une thématique spécifique et une discussion s'en suivait afin de trouver des synergies entre les différentes thématiques proposées. Au fil

³ La Chaire laboRH a été fondée en juin 2012. En décembre 2010, le projet « RH-Entreprise », développé avec Armand Spineux et Pierre Jacobs, a constitué une première expérience de collaboration en matière de recherche qui peut être considérée aujourd'hui comme le projet pilote de la Chaire laboRH.

du temps, avec l'accroissement du nombre de partenaires, le processus d'émergence des thèmes a été échelonné dans le temps et différentes étapes ont été mises en œuvre afin de faciliter le partage des préoccupations des partenaires. Les thèmes choisis sont traduits en cahiers des charges préfigurant les recherches à mener. Le résultat de ce travail de traduction est à nouveau discuté. Cette transparence est essentielle et ces moments de discussion nous permettent de reformuler les questions autour des enjeux qui émergent de l'échange et qui n'étaient pas toujours ceux exprimés dans les documents partagés.

Dans ce type de dispositif, le risque est de tomber dans de la « recherche-action » dans ce qu'elle a de plus spécifique et d'appliqué, là où elle se confond avec la consultance. Afin d'éviter cet écueil, trois dispositions spécifiques ont été prises. Premièrement, j'ai toujours fortement insisté sur la particularité du partenariat avec l'Université, en prenant la peine de présenter ce qu'est l'Université et, spécifiquement, l'UCLouvain. Cette introduction – ce rappel, pour certains – permet de nous positionner utilement : on n'adresse pas à l'Université les questions que l'on adresserait à une entreprise de consultance. Nous n'avons pas les mêmes expertises, autant le dire explicitement. Deuxièmement, le partenariat implique plusieurs entreprises (six au départ, dix ensuite). C'est la garantie de rester sur des considérations génériques, et d'éviter de travailler sur une problématique spécifique à l'une d'entre elles. Il faut, en effet, s'accorder ensemble sur les thématiques qui seront étudiées. Troisièmement, l'équipe de recherche réalise un important travail de traduction des questionnements des partenaires en rédigeant un cahier des charges pour chaque recherche à mener. Le Tableau 1.1 présente les différentes thématiques qui ont été étudiées dans le cadre de la Chaire laborRH depuis 2010.

TABEAU 1.1
THÈMES DE RECHERCHE ÉTUDIÉS
(2010-2020)

Quel rapport au travail ? Temps, connectivité et nouvelles façons de travailler	Quelles organisations (structure, process, design) pour quels besoins demain ?
Quelles sources de légitimité pour la fonction RH, de la part du business ?	<i>Flexwork</i> et déshumanisation au travail
Quelles alternatives à l'évaluation de la performance individuelle ?	Le <i>flexwork</i> et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail
Quels enjeux des « data » pour la GRH ?	La transformation du dialogue social : scénarios prospectifs
Quelles conditions pour mettre en œuvre une culture du feedback continu, entre tous ?	Comment montrer et démontrer la valeur ajoutée des formations en leadership ?
Quels styles de leadership pour ré-humaniser le travail ?	Quel package salarial pour attirer, retenir et motiver les jeunes collaborateurs ?
Collaboration et participation : Développement d'un outil d'autodiagnostic	Quelles méthodes (outils, acteurs, paramètres externes) pour identifier et faire évoluer les métiers critiques ?
Management à distance	HR Perimeters and role(s) of lines managers
Employabilité : quels leviers organisationnels ?	People management and distantiation to work
Transformations du métier de manager	L'évaluation de la performance
Reconnaissance au travail	La gestion des compétences
Dispositifs de management humain favorisant l'agilité organisationnelle	La gestion des fins de carrière des travailleurs âgés
Quelles stratégies pour le vieillissement actif (employabilité) ?	Les <i>New Ways of Working</i>
La collaboration multi-générationnelle*	Pénurie des métiers critiques*
	Effets des nouveaux modes d'apprentissage*

*projet RH-Entreprise

Pour que nos équipes mixtes, composées de responsables des ressources humaines et de chercheurs et académiques, puissent fonctionner, il a fallu prévoir suffisamment de moments d'échanges et de rencontres afin d'assurer les conditions d'un respect et d'une compréhension mutuels. Ces partages réguliers, additionnés d'une séance de rentrée à laquelle participent les personnes impliquées dans les travaux de la Chaire, permettent aux participants de s'approprier le projet de ce « laboratoire de recherche et d'innovation » en Management Humain. Le travail de coordination consiste à être à l'écoute des partenaires et des équipes de recherche, à concilier les attentes, à animer les espaces de dialogue sur notre travail commun... et à proposer de sortir du cadre et du programme quand il le faut. Ces espaces et ces moments de rencontre ainsi que ce dialogue permanent permettent de passer d'une logique du « *what is in it for me* » où l'entreprise investit de l'argent dans l'attente de réponses utilisables, à une logique de « *don, contre-don* » où l'on partage des connaissances et où chacun contribue et retire à la hauteur de ses contributions. Car, si la recherche menée par les enseignants-chercheurs apporte des connaissances, les expériences partagées entre et avec les partenaires, ainsi que les temps d'appropriation des résultats de nos travaux constituent des processus d'apprentissages tout aussi importants pour tous.

Au-delà de la recherche : de multiples apprentissages

Chaque axe de travail, qui étudie l'un des thèmes choisis, adopte une méthodologie particulière. Nous avons, au fil des années, accumulé des données et des résultats par le biais de recherches quantitatives menées par questionnaires administrés auprès de populations assez importantes (nos échantillons variaient de 450 à 3000 répondants) mais aussi de recherches qualitatives menées par la conduite d'entretiens individuels et collectifs. À ces méthodes traditionnelles de recherche en GRH, nous avons associé des méthodes prospectives permettant d'identifier des scénarios pour certaines pratiques, à un horizon de 10 à 20 années (ce fut le cas dans l'étude des transformations du dialogue social ou du métier de manager, par exemple). Et nous avons également mené des travaux davantage expérientiels, consistant à nous confronter à certaines innovations. Dans ce cadre, nous avons visité des entreprises en Belgique comme en France, reçu nombre d'experts internationalement reconnus – parmi lesquels de nombreux philosophes – mais aussi des responsables d'entreprise dont le Management Humain nous a semblé inspirant. Par ces différents biais, nous avons toutes et tous appris énormément.

Mais, nous ne sommes pas les seuls à apprendre à partir de cette dynamique de recherche. Car, la Chaire laboRH étant une Chaire universitaire, elle recouvre également, par ses activités, les deux autres missions de l'Université à côté de la recherche : celles de l'enseignement et du service à la Société. Elle organise – et finance – ainsi un cours de « Management humain et transformations du travail » dans le cadre du Master en GRH de l'UCLouvain ainsi qu'une formation continue en « Management Humain Innovant » à destination des professionnels du management. Les participants à ces formations béné-

ficient donc, eux aussi, des résultats de recherche accumulés dans le cadre des travaux de la Chaire laboRH. Autour de l'équipe de recherche, il y a donc un véritable écosystème voué à l'innovation dans le domaine du Management Humain : à l'École des Sciences du Travail, à la Louvain School of Management, dans nos Instituts et centres de recherche, etc. Bien entendu, cette aventure ne serait pas possible sans professionnalisme. Dans nos interactions, par la rigueur de l'organisation de nos activités, par la qualité des contenus, des supports, des experts invités et de l'animation des sessions de travail, par la qualité aussi des infrastructures mobilisées, nous avons investi énormément de temps et d'énergie dans un professionnalisme qui nous a semblé normal de proposer à nos partenaires. C'est un engagement essentiel de toute l'équipe de recherche qui est aussi une marque de respect de notre part vis-à-vis de nos partenaires. Enfin, ce professionnalisme est aussi le fait de la qualité des personnes impliquées, j'y reviendrai plus largement au moment de conclure cet ouvrage collectif.

Pour quels résultats ?

Dans le cadre de ce partenariat dans le domaine de la GRH, 29 recherches ont été menées en dix années. Cela représente une somme de connaissances impressionnante pour les partenaires et les étudiants qui y ont accès. Près de 90 ateliers ont été organisés, rassemblant une cinquantaine d'experts (en sus de l'équipe scientifique), et auxquels plus de 350 membres des 23 entreprises partenaires ont participé. La Chaire laboRH a également formé une centaine d'étudiants du Master en GRH et une cinquantaine de professionnels aux enjeux du Management Humain. Finalement, ce sont aussi 11 chercheurs engagés qui ont été encadrés par 6 professeurs, une douzaine d'articles scientifiques portant sur les résultats des recherches menées qui a été présentée lors de conférences internationales, 4 articles scientifiques publiés, 2 thèses de doctorat qui auront abouti. Cela représente près de 2 millions d'euros investis dans la recherche en GRH, à un moment où obtenir des financements institutionnels dans ce domaine des sciences humaines est particulièrement périlleux. Ces recherches et ces travaux sont la source d'apprentissages nombreux pour tous les participants à cette entreprise collaborative. Dans certains cas, des politiques RH spécifiques ont été directement alimentées de cadres, synthèses, propositions et résultats issus de nos travaux. Les différents chapitres de cet ouvrage partagent certains de ces enseignements, tandis que la conclusion s'attarde sur la dimension humaine et humaniste de cette aventure universitaire que j'ai eu un plaisir immense à animer.

Présentation des chapitres

Cet ouvrage collectif est organisé en trois parties. La première porte spécifiquement sur la dynamique collaborative qui rassemble Universités et Entreprises, scientifiques et praticiens du management. Pour les trois premiers chapitres de ce livre, il s'agit avant tout de questionner les conditions et les résultats de cette « fertilisation croisée ». Dans une

deuxième partie, trois autres chapitres présentent concrètement la manière dont des recherches menées dans le cadre d'un partenariat original entre l'Université catholique de Louvain et une dizaine d'entreprises privées et publiques – la Chaire laboRH – ont alimenté les politiques et pratiques de GRH de certaines d'entre elles. Ces chapitres se basent sur les recherches menées et les témoignages ou illustrations des praticiens qui s'en sont saisis; ils sont écrits à plusieurs mains, rassemblant aussi dans l'exercice du récit, praticiens et chercheurs. Enfin, une troisième partie propose certaines perspectives d'avenir ainsi que des réflexions issues de la pratique, de la recherche ou des deux. Les quatre derniers chapitres offrent des réponses différentes, nuancées, ambitieuses ou un brin critiques à la question posée dans cet ouvrage: « vers un management humain ? ». Une notion sur laquelle la conclusion de cet ouvrage reviendra largement, nourrie par la déclinaison qu'en font les chapitres de ce livre.

Première partie : L'entreprise et l'Université peuvent-elles collaborer, et à quelles conditions ?

Dans le premier chapitre, Bauduin Auquier partage son expérience professionnelle et personnelle de cette collaboration entre l'Entreprise et l'Université. Ignorant au départ ce que le « monde académique » pouvait apporter à l'entreprise et à la GRH, Bauduin Auquier explique pourquoi, au fil du temps, ces liens sont devenus indispensables, notamment dans sa propre vision des métiers de la GRH. Pour l'ancien DRH de Delhaize et de la Stib, l'évolution contemporaine de nos Sociétés et du monde du travail apporte des questions neuves et justifie la professionnalisation du métier de DRH, à l'image des masters universitaires qui se sont créés il y a une douzaine d'années. Mais, dans ce contexte de transformations, cette professionnalisation soulève aussi de nouveaux enjeux – en matière d'éthique et de déontologie, par exemple – par rapport auxquels l'Université apparaît être un partenaire incontournable.

Guy Marchal et Anne Rousseau proposent ensuite de remonter le temps. Dans un deuxième chapitre, ils relatent leur expérience de la recherche collaborative menée dans le cadre d'un projet de recherche portant sur la collaboration multigénérationnelle, en 2011. La collaboration entre l'Université et l'entreprise est évidemment source d'apprentissages mutuels, mais elle est aussi l'occasion de s'enrichir humainement et professionnellement, en se nourrissant de nos différences. Les praticiens se sentent plus légitimes dans leurs approches et projets, les enseignants-chercheurs davantage équipés pour enseigner le Management Humain mis à l'épreuve des faits. Les auteurs concluent en soulignant que le succès de cette aventure collaborative tient aussi à la dynamique relationnelle et aux personnes en présence, garantes d'un « optimisme vigilant » qui embarque chercheurs et professionnels dans cette quête commune de savoirs innovants. Des ingrédients qui seront au cœur de la Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail durant neuf années, ensuite.



La collaboration entre **l'Université et l'entreprise** est évidemment source d'apprentissages mutuels, mais elle est aussi l'occasion de s'enrichir humainement et professionnellement, en se nourrissant de nos différences

Dans le troisième et dernier chapitre de cette partie consacrée à l'analyse des liens entre praticiens et scientifiques dans le domaine de la GRH, Michel Ajzen et Marie Antoine, qui furent respectivement chercheur associé et doctorante au sein de la Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail de l'UCLouvain, attirent l'attention du lecteur sur l'importance des partenariats entre l'Université et les entreprises dès la formation au doctorat. La recherche en sciences de gestion peut être considérée comme étant tiraillée entre deux finalités : produire des connaissances pour la communauté scientifique ou produire des connaissances utiles à la pratique de la gestion. Dans le premier cas de figure, le rapport du chercheur à l'entreprise est utilitariste et distancié : le chercheur recueille des données, en qualité d'observateur, et leur donne du sens au regard des questions qui se posent dans sa communauté scientifique. Dans le second, le rapport aux acteurs « de terrain » est davantage intégré dans le dispositif de recherche et peut aller jusqu'à la recherche-action où le chercheur est censé apporter des réponses à une question qui se pose dans l'entreprise. Michel Ajzen et Marie Antoine montrent que la Chaire laboRH offre un environnement de recherche qui permet aux doctorants, c'est-à-dire aux apprentis chercheurs, de dépasser cette tension en se sentant à la fois utiles pour les acteurs de l'entreprise et légitimes pour la communauté scientifique.

Deuxième partie : Fertilisations croisées sur le management humain et les transformations du travail

Dans le quatrième chapitre, Marine De Ridder et Marie Schiltz montrent comment un travail de recherche a pu alimenter et soutenir une partie du plan stratégique de l'entreprise Carmeuse, un des leaders mondiaux du secteur de la chaux. Lancée dans un vaste programme d'*empowerment*, soucieuse d'allouer davantage d'autonomie aux managers, l'entreprise s'est trouvée face à la nécessité de caractériser le métier de manager aujourd'hui – et de constater la variété des manières d'exercer ce métier en fonction des sites et des personnes – et d'anticiper l'évolution du métier. La recherche menée dans le cadre de la Chaire laboRH vient soutenir ce projet organisationnel, comme nous le montrent

les deux auteures, l'une chercheuse au sein de la Chaire et l'autre responsables de la gestion des talents au sein du groupe Carmeuse. Le référentiel de compétences produit dans le cadre de cette recherche a été articulé et ajusté aux réalités de Carmeuse. Au final, c'est un profil davantage porté sur l'animation d'équipes, l'accompagnement des personnes et la gestion du changement qui est dessiné, dans un contexte où l'expertise managériale se trouve davantage reconnue.

Il est ensuite question de *New Ways of Working* dans le cinquième chapitre. Ici aussi, les expériences pratiques et les résultats de recherche s'alimentent, se soutiennent et se complètent. Patrick Marichal, responsable des ressources humaines au sein du groupe Solvay, Laurent Taskin, professeur de management à l'UCLouvain et Christine Thiran, directrice générale des ressources humaines à la RTBF partagent leurs expériences en matière de NWoW. Il en ressort que si l'on résume souvent les NWoW aux espaces de travail distribués – la salle de réunion, de créativité, l'espace de concentration, l'open space, l'espace convivial ou le domicile – ils témoignent de changements plus profonds qui touchent à la culture et aux valeurs mais, plus profondément, aux identités professionnelles ainsi qu'au rapport au travail et à l'organisation. Les auteurs montrent comment de tels projets constituent des opportunités de renouvellement des pratiques de travail – autonomisation, responsabilisation – tout en portant en eux les dangers d'une relation plus distante aux autres, aux collectifs, à l'organisation et au travail.

Catherine Dujardin, responsable des ressources humaines chez BNP Paribas Fortis, et Florence Stinglhamber, professeure de psychologie des organisations à l'UCLouvain, invitent ensuite à envisager les conditions de la ré-humanisation des organisations. Capitalisant sur deux recherches menées dans le cadre de la Chaire laboRH, l'humanisation est présentée comme un défi majeur pour le Management Humain, *a fortiori* à une époque où les travailleurs se sentent déshumanisés par un management financiarisé et par le couple digitalisation-robotisation qui réduit l'humain à une variable, virtuelle de surcroît. Si les auteures de ce sixième chapitre partagent ce constat, elles envisagent deux voies différentes pour en rendre compte dans la pratique de la GRH : l'une, centrée sur le vécu de l'individu, appelle des mesures organisationnelles et managériales qui doivent démarrer par le questionnement de la conception de l'humain en vigueur. L'autre, centrée sur le pilotage de l'organisation, invite à considérer l'humanisation au regard des transformations sociétales en cours et, singulièrement, au regard de la question du sens et de l'action.

Troisième partie : Perspectives pour le management humain de demain

Olivier Chavanne, responsable des ressources humaines au sein du groupe Total, ouvre le bal de cette partie plus prospective avec un essai audacieux et résolument tourné vers l'avenir. Dans ce septième chapitre, il nous invite à envisager une véritable disruption de la fonction « ressources humaines ». Ce renouvellement est en cours et s'articule autour de deux forces qui ont pour même effet de mettre l'humain au cœur du management et du

pilotage de l'entreprise. D'abord, une force externe : c'est le développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'alignement des politiques d'entreprise sur les principes des droits humains tels que définis par les Nations Unies, mais c'est aussi la demande du « corps social » qui attend un engagement fort de l'entreprise dans des domaines qui touchent à la justice sociale. Cet engagement sociétal amène, selon Olivier Chavanne, à étendre le champ d'action de la GRH au-delà des salariés de l'entreprise. Ensuite, une force interne, soutenue par les transformations des organisations (coopération, autogestion) et les technologies (neurosciences, IA) qui pousse à gérer autrement les travailleurs et travailleuses, en les accompagnant davantage, en étant davantage centré sur les situations individuelles. L'auteur est optimiste : à ce rythme, parfois forcé, l'humain se réinvite au cœur du pilotage des entreprises.

Dans le huitième chapitre, Chloé Jacquemin, Laurianne Terlinden et Fabrice Enderlin se questionnent sur l'incidence, pour la GRH, d'un autre vecteur de transformation de la GRH souvent présenté comme source de « disruption » : la révolution digitale. Les chercheuses et le praticien aguerri de la GRH reviennent d'abord sur la notion-même de « digitalisation » avant d'évoquer tout ce que cela fait miroiter en matière de gestion des personnes dans l'organisation et de présenter quelques risques et limites associés à ces perspectives parfois extravagantes. Les auteurs nous invitent alors à penser le digital comme une opportunité pour le Management Humain, à deux niveaux. D'abord, en permettant de retrouver une maîtrise du temps pour mieux gérer et accompagner les travailleurs et les travailleuses de l'organisation. Force est toutefois de constater que la réduction d'effectifs associée au déploiement de technologies digitales rend cette perspective en partie illusoire. Ensuite, en produisant une sorte de réflexivité renouvelée qui réaffirmerait l'importance de la décision et de la discussion humaines.

Le neuvième chapitre de cet ouvrage se nourrit d'une recherche menée dans le cadre de la Chaire laboRH et qui a permis d'identifier divers scénarios d'évolution de la concertation sociale en Belgique. Bauduin Auquier, Evelyne Léonard et Pierre Mélon poursuivent ici cette réflexion et proposent quelques pistes pour renouveler le dialogue social. Tous les trois sont experts de cette matière qu'ils ont pratiquée ou pratiquent encore, et tous les trois sont ou ont été impliqués dans l'Université, à des degrés divers. Dans ce chapitre, ils estiment que le modèle de concertation sociale traverse aujourd'hui une forme de crise qui appelle à une refondation par le biais d'un pacte social ambitieux. Parmi les pistes envisagées, ils proposent de revoir le rôle des acteurs, les méthodes de dialogue ou le rapport au politique.

C'est Angelo Antole, ancien directeur des richesses humaines du groupe Ethias, qui conclut cette troisième et dernière partie en proposant une réflexion personnelle, nourrie de ses expériences multiples, sur la manière de remettre l'humain au cœur de la gestion. Bien que ce projet semble noble, l'auteur devenu consultant, fait le constat que peu d'organisations y parviennent, malgré les discours tenus. Avec amertume, comme d'autres, il montre que le bonheur au travail est devenu un business, sans pour autant apporter de

réponses aux véritables questions qui se posent. Reconsidérer l'humain, c'est considérer la question du sens. Et, nous dit-il, cette question est aussi personnelle. Elle touche aux valeurs, nécessite courage et humilité, et est le résultat d'une introspection. Envisager un Management Humain passerait par la capacité de se retrouver soi-même, en pleine conscience de notre humanité.

Référence

Bruni, L. (2014) *La blessure de la rencontre. L'économie au risque de la relation*. Nouvelle Cité.

CONCLUSION

MANAGEMENT HUMAIN, HUMANISME ET UNIVERSITÉ

LAURENT **TASKIN**

Ce livre constitue le témoignage le plus évident et le plus concret d'un partage de connaissances et d'expériences réussi entre l'Entreprise et l'Université. C'est une satisfaction énorme d'avoir pu réunir, dans l'écriture d'un livre, des praticiens et des chercheurs qui sont arrivés à exprimer leurs visions, leurs compréhensions et leurs expériences en matière de GRH. Cet exercice de « fertilisation croisée » qui témoigne de la longue collaboration que nous avons eue dans le cadre de la Chaire laboRH de l'UCLouvain, n'efface pas pour autant nos identités propres : nous restons des professionnels et des scientifiques. Mais nous sommes grandis des connaissances nouvelles construites ensemble. Au moment de conclure cet ouvrage-témoin à plus d'un titre, trois éléments me semblent mériter une attention particulière : d'abord, il y a lieu de s'arrêter sur la notion de « Management Humain » qui est au cœur de la Chaire laboRH et de cet ouvrage ; ensuite, il m'est cher d'envisager le succès de notre collaboration à l'aune de l'humanisme qui l'a caractérisée, essentiellement par le fait qu'elle constitue une authentique aventure universitaire ; enfin, je ne pourrais conclure cet ouvrage sans rendre hommage aux personnes qui ont incarné la Chaire laboRH durant ces – presque – dix années. Si ce partenariat est considéré comme étant « réussi » aujourd'hui, c'est aussi par la qualité des personnes qui l'ont fait vivre.

Le Management Humain, eldorado pour une GRH désenchantée ?

La Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail a posé comme balise de départ l'idée d'étudier le Management Humain en lien avec les transformations du travail. Il s'agit d'une perspective particulière de recherche qui s'inscrit à la marge des travaux traditionnels menés en GRH qui portent exclusivement sur des processus (évaluation, sélection, négociation, apprentissage, *empowerment*, *onboarding*, *offboarding*...) au service de résultats attendus. L'ingénierie RH a, trop souvent, pour seule perspective... la GRH elle-même. Ainsi est faite la distinction entre GRH et Management Humain. L'une serait générique et processuelle, l'autre contingente et incarnée.

Dans cet ouvrage, le terme « Management Humain » est utilisé avec différentes significations, en fonction des chapitres : comme un synonyme plus contemporain de la GRH, pour désigner une gestion plus humaine des organisations, voire comme une critique de la GRH. Pour Angelo Antole, le management est humain lorsqu'il prend en compte l'individu singulier et son expérience sensible (cf. chapitre X). Pour Olivier Chavanne, le management est qualifié d'humain lorsqu'il est au service de la dignité humaine, qui s'appréhende notamment au travers des objectifs des Nations Unies (une mesure du bien-être, cf. chapitre VII). Il s'agirait donc, pour les auteurs qui y font référence dans cet ouvrage, d'une forme « d'humanisation » de la GRH et de l'organisation (cf. chapitre VI). Il faut souligner que de nombreux praticiens de la GRH font aujourd'hui référence au Management Humain, d'abord pour marquer une rupture d'avec une gestion des ressources technicienne et dépersonnifiée mais, ensuite, pour afficher une considération plus humaniste de l'entreprise et de son management. Dans ce cheminement, une attention particulière est souvent apportée aux personnes (humaines, pas ressources) et au « bien-être » au sens large.

Le Management Humain, comme critique – puis alternative – à la GRH, s'est construit en dénonçant le management *financiarisé*, c'est-à-dire ayant pour seule finalité la mesure et l'objectivation des résultats financiers. L'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (IFGE), parmi d'autres acteurs, n'a cessé de pointer les limites de ces approches quantitatives de la gestion et de proposer des cadres de référence pour une gouvernance raisonnable. Au niveau managérial, le présupposé contre lequel les responsables d'entreprise, associations de travailleurs (y.c. syndicales) et les chercheurs critiques en management se lèvent est celui qui considère l'humain comme une ressource, « une variable économique qu'il faut exploiter au mieux pour maximiser la performance de l'entreprise ». Cette indignation témoigne de la recherche de davantage d'humanité dans le management et l'économie en général. En matière de GRH, cette alternative du « Management Humain » à laquelle il est aujourd'hui spontanément fait référence a été conceptualisée et opérationnalisée comme suit : ancré et fondé dans une approche pluridisciplinaire et critique de la gestion (économie, philosophie, sociologie, psychologie), le Management Humain postule une conception particulière de l'être humain (réflexif, c'est-à-dire



C'est une contribution de cet ouvrage : alors que le modèle du Management Humain a été élaboré au niveau de l'organisation comme reposant sur une série de dispositifs de gestion, **certains auteurs ont ici évoqué le rôle primordial des personnes qui l'incarnent.**

contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées – d'où la recherche de co-leadership, co-décision, participation), une finalité spécifique (la reconnaissance) et un objet particulier (le travail, dans ses dimensions objective, collective et subjective; Taskin et Dietrich, 2016). Plus qu'une alternative à la GRH, cette perspective complète et réoriente la GRH traditionnelle sur différents aspects (cf. Tableau 1.1).

Dans cet ouvrage, le travail réel est bien celui qui est au cœur des analyses présentées dans les différents chapitres, l'humanisation dont il est question dans plusieurs contributions révèle la dimension subjective du travail et témoigne du désir de reconnaissance des travailleurs et des managers. Quant à l'affirmation d'une autre conception de l'humain, les perspectives présentées par Angelo Antole, puis par Chloé Jacquemin, Laurianne Terlinden et Fabrice Enderlin, ainsi que par Olivier Chavanne y font la part belle en proposant de considérer les personnes humaines, d'encourager une réflexivité renouvelée insistant sur le dialogue et la discussion, mais aussi en envisageant la gestion des hommes et des femmes au service de la dignité humaine. C'est une contribution de cet ouvrage: alors que le modèle du Management Humain a été élaboré au niveau de l'organisation comme reposant sur une série de dispositifs de gestion, certains auteurs ont ici évoqué le rôle primordial des personnes qui l'incarnent. Ainsi est-il suggéré que le Management Humain devrait être porté par des leaders humanistes, ouverts sur le monde, capables de produire des analyses critiques sur leur propre pratique et à l'écoute du sensible.

	GRH	MANAGEMENT HUMAIN
Principe organisateur	Contribuer à la performance économique de l'entreprise	(Ré)humaniser le travail pour contribuer à la mission d'organisation
Principe de cohérence – source de légitimité	Créer de la valeur (économique)	Produire du sens et de la reconnaissance au travail
Finalités	Justifier le ROI des pratiques politiques RH mises en œuvre	Assurer que les pratiques RH et politiques soient justes, respectueuses des personnes et fassent sens
Objets	Individus, groupe, performances (indicateurs), pratique et politique de gestion	Travail et métier (expertises professionnelles), travailleur
Acteurs clés	DRH stratégique, département RH, <i>people managers</i>	Manager bienveillant, DRH stratège (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)
Interaction 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, réelles préoccupations sociétales (jouer un rôle dans la société)

TABLEAU 1
MANAGEMENT HUMAIN ET
GRH : COMPLÉMENTARITÉS ET
RUPTURES (SOURCE : TASKIN
ET DIETRICH, 2020)



Une aventure universitaire, un projet humaniste

La Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail a réuni, durant près de dix années, des professionnels et des scientifiques de la GRH, à l'Université. La localisation de nos activités au sein des murs de l'Alma Mater a constitué un élément important de l'attrait de notre projet. Venir à l'Université, ou y revenir pour certains, c'est sortir de son quotidien, des espaces de travail familiers et s'ancrer dans un lieu considéré comme celui de la connaissance, de la réflexion. L'Université semble, pour beaucoup, préservée des turbulences du fonctionnement de l'entreprise¹. Ce lieu est donc devenu un espace-temps particulier : celui de la réflexion, de la discussion, du partage et de l'apprentissage. Il en va de même pour nos étudiants en bachelier ou en maîtrise. Le parcours universitaire constitue, pour eux, un espace-temps préservé, propice à l'apprentissage de référents permettant de penser la Société, ses composantes (les régimes, les institutions, les organisations, le travail, le sujet), ses mécanismes et modèles de coopération (l'économie de marché, le droit civil), son histoire et ses problématiques éthiques au sens large (le « bon », le « juste », les finalités du monde). Il nous faut parfois lutter, en interne comme vis-à-vis du pouvoir politique, contre les velléités qui veulent que les formations universitaires soient plus « appliquées » ou « professionnalisantes ». Or, s'il faut être en phase avec les défis et les réalités de la gestion des organisations, cet espace-temps unique doit également être préservé. Si notre partenariat peut être qualifié d'aventure universitaire, c'est donc d'abord parce qu'il a élu domicile à l'Université, pour s'inscrire dans un espace-temps préservé, propice à l'innovation. Mais c'est aussi, et surtout, parce qu'il a été mené et animé *de manière universitaire*, en respect de l'idéal humaniste de l'Université.

De quel humanisme parle-t-on ? Disons, avec Charles Doyen (2019, p. 12-13), que l'humanisme est à la fois (a) une démarche intellectuelle humble et exigeante qui vise à saisir dans toute leur finesse et dans toute leur complexité les multiples facettes de l'homme. C'est une entreprise pluridisciplinaire ; (b) une expérience esthétique ; (c) un acte politique à partir du moment où penser l'homme implique nécessairement de méditer et d'agir sur le *vivre ensemble*. Jusqu'ici, l'on peut dire que la dynamique de la Chaire laboRH, par l'exploration des comportements humains, des modes d'organisation du travail et sa volonté d'agir sur le vivre ensemble dans l'entreprise, s'inscrit dans cette tradition. Sommes-nous, pour autant, des humanistes ? Selon Cavalieri (2019, p. 20), l'humaniste cherche un moyen d'échapper à l'influence du présent consumériste et utilitariste et de dépasser les limites rassurantes du « je » en se distinguant par le désir de connaître l'autre. C'est cet espace-temps propice à la réflexion critique, à la remise en question de soi et de sa manière de gérer et d'organiser le travail que constitue la Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail de l'Université catholique de Louvain.

¹ Cette vision du « monde universitaire » coupé du « monde réel » est très discutable (voir, p.ex. Perret et Taskin, 2019), mais ce n'est pas le propos ici.

Si le lien entre Humanisme et Université est régulièrement établi, c'est parce que depuis la création du Collège des trois langues par Érasme en 1518, l'Université est un acteur majeur de la pluridisciplinarité et de la rencontre entre les idées et les personnes. Depuis lors, l'Université s'appuie – et doit s'appuyer – sur « une conception humaniste du savoir et être une entreprise de connaissance au service de la dignité de l'homme, dans le respect de la nature » (Cavalieri, 2019, p. 20). J'ai la naïveté de penser que ce qui nous a rassemblés durant ces années, c'est aussi cet apprentissage d'un Management Humain qui promeut la dignité humaine. Avoir passé du temps au sein des multiples ateliers, conférences, séminaires, rencontres et autres visites organisés par la Chaire laboRH, c'est donc avoir partagé le projet humaniste qui est celui de l'Université. Car ces rencontres ont toutes été le témoin de notre ouverture aux autres : dès le choix des thèmes de recherche, lors des échanges d'expériences, dans la rencontre avec le monde et les modes opératoires de la recherche scientifique. Finalement, les acteurs de ce projet ne sont pas seulement venus chercher la réponse à leurs questions, ils y ont trouvé bien plus. C'est ce qui en fait aussi une aventure humaine.

Une aventure humaine

Si ce partenariat est le fruit de convictions et de la rencontre de motivations et d'idéaux, comme relaté en introduction à cet ouvrage, sa réussite me semble tenir, *a posteriori*, aux personnes qui s'y sont impliquées. Je dois donc remercier les entrepreneurs, CEO et DRH, qui ont eu le courage d'oser travailler avec l'Université. Tout comme je dois remercier mes Collègues qui ont pris ce même risque. Car, pour nous tous, ce fut un risque : il s'est agi d'investir des ressources et du temps sans certitude de l'utilité des résultats de notre collaboration. Certains résultats de recherche ne « servent » pas directement aux entreprises partenaires, tout comme le temps et le talent investis par les Académiques dans ce projet ne sert pas leur carrière (à l'heure où la performance académique est en grande partie évaluée sur les publications scientifiques dans une poignée de revues, ce type d'implication est peu reconnu dans la carrière et ne mène que marginalement à des publications scientifiques).

Jusqu'ici, il a souvent été question de « l'Entreprise » et de « l'Université ». Une aventure universitaire de cette ampleur n'est toutefois pas le résultat d'une contractualisation. Notre partenariat repose sur la qualité des personnes impliquées et la confiance réciproque qu'elles entretiennent. « L'Entreprise », c'est ainsi d'abord le ou la responsable des ressources humaines et « l'Université », c'est un ou une scientifique. J'ai eu l'énorme privilège de travailler, durant dix années, avec des « gens bien ». Sincèrement animés d'une curiosité intellectuelle, de l'envie d'apprendre, d'une disposition à se remettre en question. Des personnes qui situaient bien ce qu'est l'Université et ce qu'elle peut apporter, et aussi ce qu'elle n'est pas et ce qu'il ne faut pas en attendre. De même, l'équipe scientifique réunie et, particulièrement celle qui anima le projet jusqu'à son terme, fut d'une grande qualité humaine. Coordonner, animer et diriger nos équipes mixtes fut un réel plaisir – certes exigeant et épuisant (imaginez : faire travailler des responsables

d'entreprise ensemble, à l'Université, ce n'est déjà pas une mince affaire... mais faire, en plus, collaborer des académiques entre eux *et* avec des professionnels de la gestion, ce fut un réel défi). J'ai personnellement beaucoup appris, notamment à mieux connaître et apprécier d'autres approches disciplinaires et méthodes de recherche. Je suis reconnaissant envers ces Collègues. Je suis également heureux de constater que nous avons pu toutes et tous nous approprier ce projet, l'habiter et en être de véritables ambassadeurs. Les récits présentés dans cet ouvrage en témoignent.

Le succès de notre aventure collaborative tient donc aux qualités humaines des personnes qui ont incarné le partenariat et à celles et ceux qui ont participé aux activités, à la recherche, aux questionnements proposés, aux découvertes réalisées ensemble. Mais il tient aussi à la vision de celles et ceux qui ont engagé leur entreprise et au respect de certains principes clés : le respect, l'écoute et l'ouverture. Notre *manière universitaire* de fonctionner incarne ces principes : il y a, à la base, un respect de nos différences, une ouverture aux expertises des uns et des autres, aux expériences des différents partenaires alors-même que le degré de maturité des processus RH diffère d'une entreprise à l'autre. À ce prix, cette aventure universitaire nous a apporté tantôt une expertise valorisable dans un emploi ou d'autres projets et missions, tantôt des expériences et un *benchmark* utiles pour ses propres politiques d'entreprise, tantôt des principes voire des éléments directement utilisables dans l'entreprise ou dans un cours, tantôt... des liens d'amitié. Tout cela pouvant se cumuler.

Et demain, me direz-vous ? La Chaire laboRH telle qu'inaugurée en 2012 arrive à son terme en juin 2020. Cela signifie-t-il que cette dynamique collaborative que professionnels et chercheurs en GRH louent dans cet ouvrage et ailleurs doit cesser ? Ce serait difficilement concevable, peu fidèle aux convictions que j'ai eu l'occasion d'explicitier et incohérent avec les missions qui sont celles de l'Université au regard des défis auxquels la gestion des entreprises doit faire face dans les années à venir. L'UCLouvain capitalisera donc sur l'expérience de la Chaire laboRH pour lancer un centre d'innovation et d'expertise sur le Management Humain et les nouvelles formes d'organisation, dénommé « labor-H ». Dans le contexte actuel, marqué par l'accélération (technologique, du changement social, des rythmes de vie) et des mutations sociétales majeures (digitalisation, transition énergétique) qui affectent nos modes de vie mais aussi les organisations et le Management Humain, l'objectif du « labor-H » est d'identifier et de comprendre les implications de ces transformations en termes de gouvernance, de management et d'organisation du travail. Comment les rôles de la GRH et des managers évoluent, quels modes d'organisation et formes d'entreprise émergent ? Dans quelle mesure ces transformations sont-elles soutenables et comment les concilier avec le bien-être et un Management Humain ? Voilà les questions qui guideront les échanges et les travaux du « labor-H », à partir des thèmes et préoccupations identifiés par ses futurs partenaires, au travers du partage de résultats de recherche, d'expertises, de sessions créatives. La

recherche sera au service de l'innovation organisationnelle pour contribuer à relever les défis de demain, en matière de Management Humain. *En serez-vous?*

Références

- Cavalieri, M. (2019) « L'humanisme, un concept moderne et toujours nécessaire », in M. Cavalieri (dir.) *Actualité de l'humanisme, Libres héritiers de la Renaissance*, pp. 16-26, Presses universitaires de Louvain.
- Doyen, Ch. (2019) « Avant-Propos », in M. Cavalieri (dir.) *Actualité de l'humanisme, Libres héritiers de la Renaissance*, pp. 12-13, Presses universitaires de Louvain.
- Taskin, L. et A. Dietrich (2020) *Management Humain: Pour une perspective renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2^e édition). Bruxelles: De Boeck, coll. Manager RH
- Perret, V. et Taskin, L. (2019) *Les temporalités de la recherche critique en management: Enjeux et alternatives*. Québec: Presses universitaires de Laval, coll. « Sciences de l'administration ».

Vers un MANAGEMENT HUMAIN ?

Sous la direction de **LAURENT TASKIN**

Les entreprises, leur management et leurs travailleurs font face à des enjeux difficiles : transitions énergétique, sociale, technologique. Alors qu'il faut aller « plus vite » et faire preuve d'« agilité », il semble aussi qu'il faille plus que jamais retrouver du sens, dans et par le travail. Comment transformer l'organisation et les institutions du travail, ainsi que leur gestion, de manière soutenable pour tous ? Comment concilier des impératifs d'efficacité, dans le respect des personnes ? Et si la gestion des « ressources » humaines n'était plus à la hauteur de ces défis ? Et si l'heure d'un Management Humain était arrivée ?

Praticiens du management (responsables d'entreprise, des ressources humaines et experts) et chercheurs ont accumulé une expérience et des connaissances d'une grande valeur pour répondre à ces questions. Dans cet ouvrage, qui est le fruit d'une expérience collaborative unique entre l'Université et l'Entreprise, ils livrent, ensemble, les enseignements d'une décennie de pratique et de recherches sur ces sujets.

Avec les contributions de

MICHEL AJZEN | MARIE ANTOINE | ANGELO ANTOLE | BAUDUIN AUQUIER |
OLIVIER CHAVANNE | MARINE DE RIDDER | CATHERINE DUJARDIN | FABRICE ENDERLIN |
CHLOÉ JACQUEMIN | EVELYNE LÉONARD | GUY MARCHAL | PATRICK MARICHAL |
PIERRE MÉLON | ANNE ROUSSEAU | MARIE SCHILTZ | FLORENCE STINGHAMBER |
LAURENT TASKIN | LAURIANNE TERLINDEN | CHRISTINE THIRAN

97939 24,50 €



i6doc.com
la librairie des documents scientifiques