

## Management Humain : Enjeux et perspectives

Laurent Taskin, professeur ordinaire à l'Université catholique de Louvain (LSM/LouRIM) et professeur affilié à l'Université Paris Dauphine PSL, [laurent.taskin@uclouvain.be](mailto:laurent.taskin@uclouvain.be)

### Résumé

Les approches traditionnelles de la gestion et du comportement organisationnel ont fait de la gestion des ressources humaines (GRH) un corpus à la fois objectivant (centré sur la mesure) et individualisant (centre sur l'individu). Or, la crise du travail et de la gestion des entreprises que nous traversons—et qui se manifeste par des taux d'absentéisme et de désengagement plus élevés par endroits ou par la transformation du rapport au travail, questionnent la pertinence de telles approches. Afin de pallier ces limites, le Management Humain présente trois intérêts : (i) mettre en perspective ces savoirs afin de favoriser leur analyse critique ; (ii) souligner en quoi ils contribuent à psychologiser le management et à individualiser la gestion des hommes et des femmes, et cela au détriment de la connaissance du travail réel et des effets de son organisation, au détriment aussi de sa reconnaissance et du rôle des collectifs dans l'atteinte des objectifs attendus ; (iii) proposer un modèle alternatif de management qui confère d'autres fondements, finalités et modalités à la gestion des personnes et du travail dans les organisations, en étant davantage centré sur le travail réel et sa reconnaissance, les communautés de travail et la réflexivité. Cet article introduit cette proposition et les conditions d'un Management Humain et ouvre ainsi la voie à une autre forme de professionnalisation de la gestion des organisations, du travail et des personnes qui soit plus soutenable, plus éthique, plus qualitative.

Mots clés : Management Humain ; travail ; reconnaissance ; communauté de travail ; dignité humaine ; ré-humanisation ; entreprise.

### 1. Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) traditionnelle est l'objet de nombreuses critiques dans le monde du travail et des entreprises, synthétisées par Sharon Bolton et Maeve Houlihan (2007) dans l'ouvrage « *Searching for the Human in Human Resource Management* ». Parallèlement, en-dehors de la sphère scientifique, la GRH se trouve régulièrement prise pour cible dans les arts et les lettres—à l'image, par exemple, de films tels que « Ressources Humaines » de Laurent Cantet (1999) ou la trilogie de Stéphane Brizé (« La loi du marché », « En guerre » et « Un autre monde », sorti en 2022) ou encore du livre « DRH, la machine à broyer » de Didier Bille (2018). Les professionnels des « ressources humaines » sont eux-mêmes mal à l'aise avec le titre de leur fonction et ce qu'il représente et n'hésitent plus à le décliner autrement : *Directeur ou Directrice des Relations humaines, des richesses humaines, Head of People Management*, etc.

Le constat sous-jacent est connu et largement partagé : la GRH traditionnelle considère le travailleur comme une ressource dont il faut accroître la performance et réduire le coût. Dans

cette perspective, l'objet de la GRH est avant tout l'efficacité, fruit du meilleur agencement des ressources, en qualité et en quantité (Caers, 2021), entre investissement rationnel et maîtrise des coûts. Une telle vision, instrumentale et finalisée par la seule recherche de rentabilité, réduit la personne humaine au travail à une ressource à exploiter, un objet à saisir, à façonner, à utiliser (Ben Hassel et Raveleau, 2010 ; Malo et al., 2019). Or, ni le travail, ni le travailleur ne se réduisent à quelques chiffres dans une colonne (Supiot, 2020). L'entreprise ne fonctionne pas sans le *don* quotidien des travailleurs (Alter, 2009 ; Gomez et al., 2015). Les managers ne sont pas des comptables et l'objet de la GRH ne peut plus n'être que l'efficacité dont la mesure efface le travail réel et vivant (Gomez, 2013 ; Masclef et al., 2025). Si cette critique a été formulée maintes fois, au sein de différentes disciplines, peu d'alternatives ont cependant émergé.

Pire, l'enseignement de la GRH dans les écoles de commerce, les universités et les programmes exécutifs reproduit cette perspective de moins en moins en phase avec la Société contemporaine—où les jeunes et les moins jeunes se mobilisent pour le respect de la dignité humaine, la préservation du bien commun, la reconnaissance des diversités. Or, il existe un besoin d'autres modèles de GRH, inscrits dans un humanisme radical (Aktouf, 1992 ; Taskin, 2021) et porteurs d'une autre anthropologie de l'homme au travail que celle de *l'homo economicus* (Ghoshal, 2005 ; Chanlat, 2023). Une alternative qui valorise la reconnaissance au travail, l'expertise, les métiers, bref, le *travail réel*—plutôt que de promouvoir le bonheur ou le bien-être individuels, dans une perspective psychologisante (Lhuillier, 2021), voire une entreprise sans management, dans une perspective où bonheur et autonomie ne sont pas des fins, mais des moyens pour être davantage productifs (Carney et Getz, 2012). Le Management Humain est une proposition qui répond à cette urgence du réel. Celui-ci s'inscrit dans une perspective éthique en promouvant des modes de gestion « incarnés » et responsables (Taskin, 2021), au service du respect de la dignité humaine—ce qui inscrit *de facto* le Management Humain dans les objectifs du développement durable des Nations Unies. S'il y a, fondamentalement, l'affirmation d'une anthropologie alternative—les humains sont considérés comme des êtres réflexifs, pas des ressources, il s'agit aussi de valoriser les finalités multiples du management. Le Management Humain est présenté comme un vecteur d'humanisation du travail et contribuerait ainsi à la professionnalisation de la gestion humaine des entreprises en fondant et en balisant ses pratiques, éthiquement et qualitativement.

Cet article présente cette perspective en reprenant, brièvement, un certain nombre de critiques formulées à l'égard de la gestion traditionnelle des ressources humaines et auxquelles le Management Humain apporte des réponses—certainement incomplètes. Cette proposition est ensuite détaillée et explicitée, ainsi que les implications concrètes qu'une telle approche peut avoir pour la pratique de la gestion du travail humain.

## **2. Les limites de la GRH traditionnelle**

La GRH traditionnelle est celle qui s'inscrit dans une perspective prioritaire de contribution à la performance économique et financière de la firme, c'est-à-dire qui est au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, de manière efficace et efficiente en planifiant, organisant, dirigeant et vérifiant l'utilisation des ressources organisationnelles. Cette perspective s'est traduite dans une « gestion par la mesure », où la professionnalisation de la GRH renvoie à la mobilisation d'indicateurs et de mesures « objectives » des résultats du travail.

### 2.1. Une professionnalisation par la mesure

D'abord, cette gestion de la mesure a focalisé l'attention des gestionnaires sur ce qui peut être facilement mesuré : des résultats quantifiables. Cette obsession de la mesure—qualifiée de « scientisme » par le Prix Nobel d'économie Friedrich Hayek (1974) a éludé la qualité du travail—une critique formulée par un autre Prix Nobel d'économie, Amartya Sen (1991)—mais aussi le travail lui-même. Cette gouvernance par les nombres, décrite par Alain Supiot (2020), est l'objet de nombreuses dénonciations mettant au jour ses effets contre-productifs voire négatifs en termes de création de valeur et de bien-être global. Ainsi, l'économiste Pierre-Yves Gomez (2013) retrace, dans son essai « Le travail invisible », le mouvement de financiarisation de la gestion ayant amené les gestionnaires à effacer les travailleurs et le travail au profit d'indicateurs censés refléter le résultat de l'activité. La sociologue Danièle Linhart (2015) a montré comment la GRH individualisée a atomisé les collectifs de travail, façonnant un monde d'isolés (Hertz, 2021) dans lequel la solitude règne, soutenue par des interactions numérisées et une gestion individualisée des besoins (bien-être, résultats, parcours professionnels). Les recherches menées sur les conditions de vie au travail, le bien-être et la qualité de vie au travail par divers instituts en Europe permettent d'établir un lien entre cette GRH traditionnelle et le mal-être vécu au travail. Ainsi, 14,6% des travailleurs néerlandais connaîtraient une situation de burnout, 96% des travailleurs portugais courent le risque de faire l'expérience de la dépersonnalisation (Eurofound, 2018) ; 51% des Français ne se sentant pas suffisamment reconnus au travail (Anact, 2018) ; 64% des employés britanniques estiment manquer de confiance de la part de leurs collègues et managers (LSE, 2021).

Ces constats ne sont pas que ceux d'intellectuels, d'enquêtes et d'essayistes. Des entrepreneurs ont, depuis plusieurs décennies, décidé de gérer autrement le travail humain dans leurs organisations : en tentant l'autogestion ou des formes de gouvernance démocratiques ou participatives. Qu'il s'agisse de l'entreprise libérée de Brian Carney et Isaac Getz (2012), de l'entreprise opale de Frédéric Laloux (2014) ou de l'holocratie de Brian J. Robertson (2015), toutes ces innovations managériales rompent avec une GRH de la mesure et de l'administration autocratique des ressources. Le culte de la performance individuelle semble, lui aussi, passé de mode et des directeurs des ressources humaines testent aujourd'hui des systèmes de développement et de récompense largement basés sur le travail et les résultats collectifs, à l'image du programme « At our best » mis en place chez Ion Beam Application (IBA), leader mondial dans le secteur de la proton thérapie.

### 2.2. Une contextualisation historiquement et culturellement marquée

La GRH est ancrée dans un contexte particulier, celui de la seconde moitié du vingtième siècle. Les théories et modèles mobilisés en GRH—encore de nos jours—sont issus des décennies 1950 à 2000. Ces modèles ont été façonnés à un moment donné de notre histoire pour répondre aux questions sociales et organisationnelles qui se posaient précisément à ce moment-là, dans des termes spécifiques. Dans l'organisation bureaucratique et (néo-)taylorienne des années 1950 à 2000, où le travail est divisé horizontalement (spécialisation) et verticalement (hiérarchie), la question centrale en matière de people management est celle de la motivation des salariés. Des lois et théories universelles sur le comportement organisationnel se sont succédé pour y répondre : besoins fondamentaux, autodétermination, etc. En matière d'organisation du travail, la GRH adopte les principes tout aussi universels de la gestion des ressources : planifier, exécuter, vérifier, réajuster. Dans les années 1980, les référentiels de

compétences voient le jour. La recette est la même, mais appliquée aux compétences (un objet qui abstrait et réduit la personne humaine) : planifier le besoin en compétences, mesurer les compétences, constater les écarts et y remédier par l'embauche, le licenciement ou la formation. La professionnalisation de la GRH se fait par la transposition, dans le domaine de la gestion des personnes et l'organisation du travail, des techniques gestionnaires qui visent l'allocation optimale des ressources—d'abord en équivalent temps plein, en heures de travail, puis en compétences. Amazon est un témoin contemporain de cette GRH traditionnelle : la technique gestionnaire optimise la préparation et la livraison des commandes, les salariés sont des opérateurs sur leurs overboards, allant et venant au gré du chemin et des gestes dictés par un bracelet « intelligent ». La technique d'optimisation tient peut compte de l'humain et de ses besoins...même physiologiques : le « pipi gate » a révélé que les opérateurs d'Amazon n'avaient pas le temps d'uriner et remplissaient des bouteilles, dans leurs camionnettes (The Guardian, 25 mars 2021). Le contexte des décennies 2010 et 2020 est différent : démographiquement, économiquement, socialement. Digitalisation, robotisation, accélération, érosion des solidarités, individualisation et solitude caractérisent notre époque et les enjeux auxquels les entreprises et leur management doivent faire face (Linhart, 2015 ; Rosa, 2013 ; Hertz, 2021). Si la « motivation » est une question qui se pose dans les bureaucraties et les organisations tayloriennes du XX<sup>ème</sup> siècle, les enjeux contemporains sont différents et touchent davantage aux questions de sens et de reconnaissance au travail (Taskin et Dietrich, 2024).

### 2.3.Des ressources, pas des humains

C'est plutôt surprenant : la GRH ne définit pas « ce que sont » les ressources humaines au cœur de son action. La plupart des définitions proposées présentent la GRH comme une activité et des théories permettant d'organiser le travail et d'orienter les comportements (par la formation ou l'évaluation, p.ex.) afin que les ressources humaines soient les plus productives possibles, en quantité et en qualité de travail (Caers, 2021 ; Ferrary, 2014). Les humains sont des ressources à mobiliser au mieux pour contribuer à la performance économique de la firme. Parfois, l'analogie se veut davantage financière qu'économique lorsqu'elle considère les humains comme un capital dans lequel investir. En 2018, les résultats d'une analyse phénoménologique de la conception de l'humain sous-jacente dans les neuf manuels de GRH les plus vendus (six anglo-saxons et trois français) ont été publiés (Taskin et Ndayambaje, 2018). Ils révélaient que ces neuf manuels largement employés dans l'enseignement de la GRH ne promouvaient qu'une seule et même vision de l'humain : « celle d'une variable économique, d'une ressource qu'il faut exploiter de la manière la plus efficace pour produire une valeur économique maximale ». Or, si considérer l'humain comme une « ressource » a pu contribuer à légitimer le champ de la GRH en établissant un lien—au moins théorique—entre politiques de GRH et performance de l'entreprise dans les années 1980-90, c'est aujourd'hui cette manière de considérer la personne humaine qui déshumanise le travail et sape la légitimité de la GRH.

Dans une société de la solitude et de l'isolement (Hertz, 2021), dans des entreprises où les salariés travaillent depuis leur domicile et se perdent sur des *open spaces* anonymes, réapparaît une nécessité d'appartenir à une communauté et d'être considéré comme une personne humaine. Pour preuve les nombreux projets menés par les départements RH dans l'après-Covid et jusqu'à nos jours pour « reconnecter » leurs salariés les uns aux autres, mais surtout, à l'entreprise. Certains estiment ainsi que nous faisons face à une crise profonde du sens au travail, en observant le phénomène de la grande démission en Amérique du Nord, le

désengagement silencieux en Europe, en remarquant les ruptures plus marquées et fréquentes dans les parcours professionnels (Laurent et al., 2021). Il semble que la GRH traditionnelle n'enchant plus les travailleurs en quête de sens et les entreprises à la recherche de performances durables. Finalement, c'est la réduction de la personne humaine à l'état de ressource qui est rejetée.

### **3. Management Humain : fondements**

La proposition du Management Humain se nourrit des critiques de la GRH traditionnelle. Elle a été formulée au sein de l'Université et fondée théoriquement, avant de devenir populaire auprès des praticiens de la GRH qui se la sont appropriée plus ou moins fidèlement à la proposition théoriquement et empiriquement élaborée dans l'ouvrage éponyme. Cet engouement fut une surprise de taille. Lorsque nous avons pris le temps, avec Anne Dietrich (professeure à l'Université de Lille), de publier un manuel rassemblant ces perspectives critiques et proposant des voies pour les dépasser, notre modeste ambition était d'en faire un manuel qui soutienne nos enseignements de la GRH dans nos Universités. Rapidement, les responsables des ressources humaines, en France, en Belgique, en Suisse et au Québec se sont saisis de ce manuel. De nombreux consultants en organisation et en management ont fait de même. Aujourd'hui, le Management Humain est enseigné dans plusieurs universités francophones et il est pratiqué et conseillé dans des entreprises plus nombreuses chaque jour. La clé de cette appropriation rapide réside dans les fondements théoriques solides que le manuel procure et qui permet « de mettre des mots et des arguments scientifiquement étayés sur des convictions que nous avons », pour paraphraser certains responsables RH et d'entreprises qui ont pris la peine de lire le manuel et de nous donner un feedback.

S'agissant d'une analyse critique de la gestion traditionnelle des ressources humaines, la démarche opère un travail systématique de présentation des approches traditionnelles et dominantes en GRH, en montre ensuite les limites (d'ordres méthodologique, épistémologique, théorique, pratique), avant de proposer des alternatives soutenant une approche renouvelée de la GRH—le Management Humain, donc. Il s'agit d'une approche complémentaire à celles existantes et institutionnalisées dans le champ de la GRH et du comportement organisationnel (cf. Figure 1). Le Management Humain nourrit et partage certaines convictions en phase avec une perspective humaniste et soutenable de l'économie et de la société. Il s'agit ainsi de considérer que (i) les finalités du management des entreprises sont multiples. La finalité de la gestion est autant la reconnaissance et le sens au travail que la performance économique de court terme ; (ii) l'objet du Management Humain est le travail réel, concret et vivant que les travailleurs réalisent et dans lequel ils puisent une partie de leur reconnaissance et du sens de leur travail ; (iii) les travailleurs et d'autres parties prenantes façonnent la gestion des personnes et l'organisation du travail, ce ne sont donc pas des ressources passives mais des êtres réflexifs, qui apprennent de leurs expériences et prennent des décisions en conscience. Au final, le Management Humain contribue à la réhumanisation du travail, des organisations et du management par une professionnalisation en qualité de la gestion des personnes et de l'organisation du travail ainsi que par la réhabilitation de la notion de communauté de travail. Car gérer des hommes et des femmes est une responsabilité qui exige une expertise spécifique et des modèles de management (plus) humanistes. Globalement, donc, les fondements théoriques et anthropologiques empruntés substituent à une perspective individualiste et rationnelle-calculatoire une perspective communautaire (c.-à-d. qui relie, à l'image de la

substitution des théories de la motivation par les théories de la reconnaissance) et de rationalisation (c.-à-d. qui permette de penser l'agir ensemble et son caractère normatif).

À partir de l'étude fouillée des transformations du travail et de la gestion de l'entreprise qui sont en cours et de la combinaison de disciplines variées (la gestion, l'économie, la philosophie, la psychologie et la sociologie), la proposition du Management Humain se fonde sur quelques principes majeurs qui répondent aux limites de la GRH traditionnelle (Taskin et Dietrich, 2024).

- a. **Une conception particulière de l'humain**, celle de la réflexivité, c'est-à-dire la capacité et la volonté que nous avons de comprendre et d'agir sur nos règles de vie en commun, dans l'entreprise (plutôt qu'une conception où l'être humain, réduit à sa condition de ressource, subit et réagit aux méthodes et processus déployés par d'autres). Être réflexif signifie pouvoir porter un jugement sur son travail et celui des autres et définir, avec les autres, les normes du travail bien fait. Concrètement, c'est laisser les experts définir les critères de qualité qui serviront à évaluer leur travail. Ce présupposé anthropologique sur lequel repose le Management Humain est issu de la philosophie d'Axel Honneth (2000) qui estime que ce qui fait notre humanité tient en notre capacité de donner de la reconnaissance à autrui et en l'attente de reconnaissance que nous avons. La reconnaissance impliquant le jugement, elle incarne la dimension identitaire du travail et du métier. Considérer les personnes au travail comme des êtres réflexifs impose d'organiser des espaces de discussion sur le travail, de partager les décisions qui touchent au travail (Clot, 2010 ; Detchessahar, 2019).
- b. **La considération du travail réel** tel que pratiqué et vécu par tous les travailleurs (cadres, ouvriers, représentants syndicaux, actionnaires, mandataires publics...) comme objet central du Management Humain. Ici, il est important de considérer que l'expérience du travail est à la fois objective (mesurable : les résultats, les compétences, le temps, les espaces), collective (collaboration, identification au collectif, articulation vie privée et professionnelle) et subjective (le sens et le non-sens, la reconnaissance et le déni de reconnaissance, l'émancipation et la résistance, le don et l'absence de contre-don). Concrètement, les pratiques de Management Humain veillent à porter sur les trois dimensions de l'expérience du travail. La GRH traditionnelle a eu pour tendance de surinvestir le travail objectif. Il s'agit, dans la perspective du Management Humain, de prendre en compte chaque dimension du travail.
- c. **Une finalité première qui est la reconnaissance au travail**, et pas exclusivement la contribution à une performance économique ou financière. Il s'agit d'abord de reconnaître des finalités multiples à l'entreprise et à son management—un fait établi de longue date par les riches travaux menés en corporate sustainability management. Il s'agit, ensuite, de hiérarchiser et de promouvoir en premier lieu la reconnaissance au travers des pratiques de Management Humain. Ceci est à nouveau issu de la philosophie du philosophe Allemand Axel Honneth (cf. supra).
- d. **La considération des communautés de travail**, en contrepoids d'une gestion hyper-individualisée et psychologisante (Budd, 2020 ; Lhuillier, 2021). Cette tendance à la « psychologisation » consiste à reporter la responsabilité d'un phénomène organisationnel (p.ex., le bien-être) sur des aptitudes individuelles ou comme résultant de difficultés individuelles (burn-out, épuisement, mal-être, désengagement, démotivation) dont les salariés, managers compris, sont seuls responsables (Lhuillier, 2021, p. 59). Cela occulte la responsabilité de l'organisation, de ses politiques et pratiques en matière de management et d'organisation du travail. La communauté est ce qui fédère le collectif de travail, elle est façonnée par ce dernier sur un temps long et s'impose dès lors à celui-ci comme un

Citer comme suit : Taskin, L. (2025) Management Humain : Enjeux et perspectives. *Revue Économique et Sociale*, 82(2) : 11-22.

« donné ». Les pratiques et politiques de Management Humain contribuent dès lors à « l’agir ensemble ».

Le Management Humain désigne ainsi « *un ensemble d’activités humaines et sociales (pratiques et discours) et de théories visant à inclure les hommes et les femmes dans un projet d’organisation. 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* » (Taskin et Dietrich, 2024, p.102).

|                                                     | <b>GRH</b>                                                                        | <b>Management Humain</b>                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Principe organisateur</i>                        | Contribuer à la performance économique de l’entreprise                            | (Ré)humaniser le travail                                                                                             |
| <i>Finalités</i>                                    | Créer de la valeur (économique)                                                   | Produire du sens par la reconnaissance et la communauté                                                              |
| <i>Principe de cohérence – source de légitimité</i> | Justifier le ROI des pratiques et politiques RH mises en œuvre                    | Assurer que les pratiques et politiques RH sont dignes et respectueuses des personnes et de la communauté de travail |
| <i>Objets</i>                                       | Individus, groupes, performance (indicateurs), pratiques et politiques de gestion | Travail et métiers (expertises professionnelles), travailleurs                                                       |
| <i>Acteurs clés</i>                                 | DRH stratégique, département RH, HRBP, people managers                            | Manager bienveillant, DRH stratège (acteur politique)                                                                |

**Figure 1** – GRH et Management Humain : complémentarités et ruptures (adapté de Taskin et Dietrich, 2024, p.271)

Cette considération particulière de la personne humaine (en opposition à la personne ressource), du travail réel, de la reconnaissance et de la communauté justifie un Management Humain qui désigne à la fois les personnes gérées (des personnes humaines), mais aussi la manière avec laquelle elles doivent l’être : au service de la dignité humaine. Ce faisant, le Management Humain questionne et alimente une éthique professionnelle dans un registre normatif. Le Management Humain, en considérant également la manière de gérer—au-delà des processus et de l’outillage—prend conscience de l’effet qu’il peut avoir sur la vie des hommes et des femmes, au travail et en-dehors. La responsabilité des personnes qui l’exercent est donc grande et exige une éthique et une exemplarité que ce questionnement critique a le mérite de baliser en des termes déontologiques.

#### 4. Une perspective soutenable

Le Management Humain n’est pas la seule proposition « alternative » à la GRH que nous qualifions de « traditionnelle » en référence à la dominance des référents gestionnaires (objectivation et invisibilisation du travail réel) et du comportement organisationnel (individualisation). D’autres perspectives se sont développées ces dernières années, parmi

Citer comme suit : Taskin, L. (2025) Management Humain : Enjeux et perspectives. *Revue Économique et Sociale*, 82(2) : 11-22.

lesquelles la gestion durable des ressources humaines (GRH verte, socialement responsable, triple bilan), à côté d'autres perspectives que la richesse de la langue française nous permet de qualifier de soutenables (management humaniste, GRH du bien commun) et auxquelles le Management Humain émerge sans doute davantage (Taskin et al., 2024).

La gestion durable des ressources humaines rassemble un nombre varié de contributions visant toutes, d'une manière ou d'une autre, à intégrer les objectifs de développement durable dans le pilotage des ressources humaines et à sensibiliser, puis mesurer, la GRH à son impact économique, social et environnemental (Aust et al., 2020). Perçue comme une version « verte » de la GRH traditionnelle, Kramar (2022) identifie 6 éléments constitutifs de cette approche : Kramar (2022) identifie six caractéristiques propres à la GRH durable : (1) l'identification de tensions entre les différents résultats organisationnels ; (2) le développement des travailleurs en termes de capacités et de performances ; (3) la reconnaissance des impacts négatifs et positifs que certaines activités RH peuvent avoir ; (4) l'attention accordée au développement et à l'adoption d'activités en matière de GRH ; (5) l'existence d'une charte éthique et de valeurs claires qui soutiennent la GRH durable ; (6) le développement de mesures destinées à promouvoir un changement effectif dans la société, principalement aux niveaux organisationnel, écologique et économique.

Les modèles de GRH durable (socialement responsable, verte et du triple bilan) s'inscrivent dans cette perspective qui étend la perspective « ressource » à la considération d'autres externalités que la performance économique (Cooke et al., 2022). Proposant d'étendre la perspective de la GRH durable, ils promeuvent une gestion durable qui soit centrée sur l'humain et constitue ainsi un avantage concurrentiel durable. Afin de « centrer » la gestion sur l'humain, les auteurs proposent d'investir dans le capital humain par le biais de formations, notamment en matière de soft skills, et une attention forte portée au bien-être au travail. La plupart de ces travaux prolongent en réalité la perspective de la ressource. Investir dans un « capital », c'est planifier les ressources en étant attentif au retour sur investissement. Il faut administrer les ressources en innovant en matière de contenu (bien-être, soft skills, indicateurs de performance environnementale et sociale) sans pour autant changer de perspective. Le potentiel de renouvellement de la GRH demeure faible (Hallée et al. 2018).

Dans une perspective soutenable, Dominic Melé est le pionnier, avec d'autres, d'une perspective éthique de la gestion, y compris des ressources humaines, davantage orientée vers le bien commun. Économistes, sociologues, gestionnaires, éthiciens contribuent à une perspective de recherche riche qui conçoit notamment la relation d'emploi comme une dynamique de don. L'entreprise et son management œuvrent pour le bien commun. Si l'on est très éloigné ici de perspectives instrumentales (telles que le contrat psychologique ou le capital humain), cette perspective semble également vivre dans la sphère académique plus que dans le monde des affaires et souffre, cette fois-ci, d'un manque d'ancrage dans des pratiques concrètes. Comment les DRH peuvent-ils s'approprier cette vision et convaincre leur board de transformer les organisations et leur management, au-delà d'aspects de communication?

Le Management Humain partage les fondements anthropologiques des approches humanistes du management et la sincérité d'un projet de renouvellement. Il s'en donne aussi les moyens par une perspective pragmatique, ancrée dans les sciences de gestion et sa pratique, sans sombrer dans le simple rebranding de pratiques anciennes. Et sans céder à la surhumanisation

Citer comme suit : Taskin, L. (2025) Management Humain : Enjeux et perspectives. *Revue Économique et Sociale*, 82(2) : 11-22.

(Linhart, 2015) en faisant peser sur les seules épaules des leaders l'entière responsabilité de la transformation des organisations et de leur management.

## 5. Concrètement

S'engager dans la voie du Management Humain nécessite un travail diagnostique—ce qui est assez cohérent avec le principe de contextualisation qui caractérise cette approche. Trois questions principales se posent :

- Comment l'humain est-il considéré dans mon organisation ? 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, comme par exemple, les critères d'évaluation du travail et de ce qu'est un travail « bien fait » ?
- Les politiques de GRH contribuent-elles à offrir de la reconnaissance ? Si pas, ou pas assez, comment les redéfinir (contenu, dispositif, acteurs impliqués, critères employés...) pour qu'elles intègrent davantage cette finalité ?
- Les politiques et pratiques de GRH, portent-elles sur toutes les dimensions du travail (objectif, collectif, subjectif) ? 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 ?

Lorsque le diagnostic est réalisé, il faut identifier les dimensions sur lesquelles agir. Promouvoir le Management Humain, c'est donc développer une vision positive de l'entreprise et du travail, en remettant le travail et le travailleur au cœur de l'entreprise et de sa création de valeur. C'est avoir le courage de faire de la bienveillance un principe de gestion, et de la réflexivité (sur sa pratique, la politique de son entreprise) une pratique quotidienne. Une attitude attendue par les travailleurs auxquels on demande aujourd'hui davantage qu'hier, en termes de compétences, d'engagement, d'adaptabilité.

Le Management Humain se traduit finalement en un certain nombre de principes d'action qui relèvent autant du niveau organisationnel et de l'action collective que du niveau individuel et de l'engagement de chacun dans des pratiques de management des hommes ou de gestion d'entreprise (ressources humaines, comptabilité, finance, stratégie, production, marketing). Visant à améliorer le travail de chacun, à favoriser le bien-être général au sein d'un collectif et à préserver la santé au travail, ces principes requièrent certaines attitudes et aptitudes :

- une éthique forte, amenant le manager à respecter les règles et les conventions en vigueur, afin d'être exemplaire et intègre, mais aussi une conviction affichée du souci de l'autre, en tant que personne humaine. Cette posture, qui relève d'une démarche et d'un choix, suscite la confiance mais appelle d'autres vigilances ;
- une posture d'écoute compréhensive et d'observation vigilante des hommes et des femmes au travail, propices à une connaissance fine du travail réel, de sa complexité, de ses difficultés ;
- une distanciation critique, c'est-à-dire une pratique de la réflexivité à l'égard des dispositifs de gestion et des prescriptions émanant d'en haut pour mieux les adapter aux contingences du travail réel et atteindre les objectifs fixés.

Citer comme suit : Taskin, L. (2025) Management Humain : Enjeux et perspectives. *Revue Économique et Sociale*, 82(2) : 11-22.

Finally, and even though Human Management is a proposition of management and organization of human work, it encourages a particular way of exercising management: with benevolence. Benevolence does not characterize the human nature, like kindness or altruism, it's a posture, a choice operated by conscience. It's therefore the fruit of the ordinary reflexivity of « leaders » which translates a project of emancipation of certain working conditions (dehumanizing), of a certain governance of the enterprise (disincarnated), of a certain management (financialized) of the enterprise. Benevolence constitutes a demanding démarche, it's a choice to operate which requires a certain courage, that of operating moral choices in the face of what appears to be in the service of the common good, or good in the face of human dignity. Human Management is therefore a way of conceiving and exercising the management of people and work in organizations. It gives a certain number of guidelines which allow these practices to produce recognition, because they are anchored and valorize real work. But it's also a story of men and women who adopt a courageous, positive and emancipatory posture and who by their daily actions and the finality with which they mobilize existing management practices, will give meaning to work of their kind as well as their own, and will produce a recognition generating confidence, engagement, respect.

## **Conclusion**

Human Management developed by Taskin and Dietrich (2016, 2020, 2024) denounces the reduction of the worker to a resource, to a capital to exploit, subjected to financial performance. It pleads for a re-humanization of work, highlighting how it can give meaning to work, to the forms of engagement of people and respond to the expectations of managers concerned to improve their practices.

This proposition, irrigated by the current of critical researches in management and in management of human resources (see for example Brabet, 1993 ; Fournier and Grey, 2000 ; Cazal, 2009 ; Taskin and de Nanteuil, 2011 ; Alvesson and Spicer, 2012 ; Grey et al., 2016 ; Perret and Taskin, 2019 ; Taskin, 2021) gives a central place to real work and to communities of work. It gives to their recognition a finality: propitious to the respect of the integrity of the human being and of his reflexivity.

Relinking and confronting the classical theories mobilized in GRH allows to affirm the limits of a universalist approach of GRH and, *a contrario*, the necessity to contextualize concepts and theories in use to better apprehend their pertinence (or not) in the face of social and societal changes. Doing so, Human Management proposes a reorganization of knowledge propitious, according to us, to renewing teaching and the practice of management.

Citer comme suit : Taskin, L. (2025) Management Humain : Enjeux et perspectives. *Revue Économique et Sociale*, 82(2) : 11-22.

## Références

- Aktouf, O. (1992) Management and Theories of Organizations in the 1990s : Toward a Critical Radical Humanism ? *Academy of Management Review*, 17, 407-431.
- Alter, N. (2009) Donner et prendre : La coopération dans l'entreprise. Paris : La Découverte.
- Alvesson, M. et Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1149-1220
- Anact (2018). La démarche du réseau Anact-Aract pour évaluer la satisfaction au travail. Rapport détaillé. Paris: Anact.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020) Common Good HRM: a paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Ben Hassel, F. et B. Raveleau (Dir.) (2010) Management humain des organisations. Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant. Paris : L'Harmattan.
- Bolton, S. & Houlihan, M. (Eds) (2007) Searching for the Human in Human Resource Management: Theory, Practice and Workplace Contexts. London: Palgrave Macmillan.
- Budd, J. W. (2020). The psychologisation of employment relations, alternative models of the employment relationship and the OB turn. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 73-83.
- Caers, R. (2021) Human Resource Management: Basics. 3rd edition. Cambridge: Intersentia,
- Carney, B. & Getz, I. (2012) Freedom, Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth. Crown Business.
- Chanlat, J.-F. (2023). Homo anthropologicus. La gestion à l'épreuve de la condition humaine. EMS.
- Clot, Y. (2010) Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psycho-sociaux. Paris : La Découverte.
- Cooke, L.F., Dickmann, M. & Parry, E. (2022) Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15.
- Detchessahar, M. (Dir.) (2019) L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue. Nouvelle Cité.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Eurofound (2018) Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ferrary, M. (2014). Management des ressources humaines. Paris: Dunod.

Citer comme suit : Taskin, L. (2025) Management Humain : Enjeux et perspectives. *Revue Économique et Sociale*, 82(2) : 11-22.

Ghoshal, S. (2005) Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75-91.

Gomez, P.-Y., Grevin, A. & Masclef, O. (Eds) (2015) L'entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion. Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité.

Gomez, P.-Y. (2013) Le travail invisible. Enquête sur une disparition. Paris : François Bourin.

Hallée, Y., Taskin, L., & Vincent, S. (2018). A Renewed Approach to Human Resource Management (HRM). *Relations Industrielles-industrial Relations*, 73, 3-10.

Hertz, N. (2021) The lonely century. London: Currency.

Honneth, A. (2000) La lutte pour la reconnaissance. Paris : Cerf.

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.

Laloux, F. (2014) Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Laurent, M.-E., Taskin, L. & Ughetto, P. (2022) Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*,

Lhuillier, D. (2021). L'individualisation du travail au coeur de la psychologisation. In Le Garrec, S. (Dir.) Les servitudes du bien-être au travail, pp.53-68. Eres.

Linhart, D. (2015). La comédie humaine du travail. Toulouse: Editions Erès.

Malo, F.-B., Thwaites, J. et Hallée, Y. (Dir.) (2019) L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion. Québec, CA : Presses Universitaires de Laval.

Masclef, O., Glaisner, J. et Gallon, F. (2025) L'entreprise du travail vivant : Comment créer l'engagement au travail. Nouvelle Cité.

Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1, 33-55.

Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.

Robertson, B.J. (2015) Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy. Penguin.

Rosa, H. (2013) Social acceleration: A new theory of modernity. New York : Columbia University Press

Sen, A. (1991). Markets and freedoms: Achievements and limitations of the market mechanism in promoting individual freedoms. *Oxford economic papers new series*, 45(4).

Supiot, A. (2020) La gouvernance par les nombres. Paris : Hachette.

Taskin, L. & Dietrich, A. (2016) Management Humain, pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Citer comme suit : Taskin, L. (2025) Management Humain : Enjeux et perspectives. *Revue Économique et Sociale*, 82(2) : 11-22.

Taskin, L. & Ndayambaje, J. (2018) Revealing the Dominant Anthropological Consideration of Humankind in the Teaching of Human Resource Management : A Critique of Individual Performance Evaluation. *Ephemera*, 18, 277-301.

Taskin, L. et Dietrich, A. (2024). *Management Humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. 3<sup>e</sup> édition. Bruxelles : De Boeck.

Taskin, L., Ajzen, M., Inglebert-Frydman, A., Patesson, L. (2024) *Panorama des approches durables en GRH*. Chaire labor-H en Management Humain et nouvelles formes d'organisation. Louvain-la-Neuve.

Taskin, L. (2021). Perspectives critiques en GRH. In Beaujolin, R. & E. Oiry (Dir.) *Les grands courants en GRH*, pp.104-125. EMS éditeur.