

Une perspective humaniste de la GRH
et du comportement organisationnel

MANAGER
RH

MANAGER
RH

Laurent TASKIN
Anne DIETRICH

Réduire les hommes et les femmes à des ressources n'est ni acceptable, ni même efficace pour gérer la transition sociale que nous vivons. Cet ouvrage propose une alternative au modèle instrumental et financiarisé qui domine la gestion des entreprises, plaçant pour un management plus respectueux des individus et des collectifs de travail.

Management Humain poursuit trois ambitions :

- Réunir deux champs de connaissances et de pratiques habituellement dissociés, la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel
- Les mettre en perspective et souligner leurs présupposés et leurs limites
- Élaborer une alternative qui fasse de la réflexivité, du travail réel et de la reconnaissance les fondements du sens au travail, de l'engagement des individus, de la communauté de travail.

Richement documentée, actualisée, cette troisième édition approfondit et introduit des notions clés du Management Humain, telles que la communauté de travail, la reconnaissance, la soutenabilité et la déontologie.



Laurent TASKIN

Docteur en sciences économiques et de gestion, Professeur ordinaire, UCLouvain, Louvain School of Management & Louvain Research Institute in Management and Organizations, Professeur affilié à l'Université Paris Dauphine-PSL.



Anne DIETRICH

Docteure en sciences de gestion, Professeure Émérite, Université de Lille, IAE-Lille, University School of Management, auteure de nombreux articles et ouvrages sur la GRH et le management.

Management Humain

Une approche renouvelée
de la GRH et du comportement
organisationnel

Préface de Pierre-Yves GOMEZ

3^e édition



Laurent TASKIN
Anne DIETRICH

Management Humain

B

ISBN 978-2-807-34763-2
ISSN 2030-3661



29,90€

deboeck
SUPÉRIEUR B

www.deboecksuperieur.com

deboeck
SUPÉRIEUR B

Management Humain

Cette collection, tournée vers le Management des Ressources Humaines, s'adresse à celles et à ceux qui travaillent, se forment ou souhaitent continuer leurs formations dans ce domaine.

Composée d'ouvrages pratiques dont les auteurs sont « sur le terrain » des RH – que ce soit dans leur activité professionnelle quotidienne en entreprise ou au niveau de leurs centres d'intérêt et d'action dans un environnement académique et de recherche – cette collection se veut avant tout pragmatique et en phase avec les interrogations des managers RH d'aujourd'hui.

David ALIS, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Françoise CHEVALIER, Bruno FABI, Jean-Marie PERETTI *GRH. Une approche internationale*

Jean-Marie DUJARDIN *Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité*

Bénédicte GENDRON *Mindful management @ capital émotionnel*

Francis KAROLEWICZ *Écomanagement. Un management durable pour des entreprises vivantes*

Guy KONINCKX, Gilles TENEAU *Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*

Évelyne LÉONARD *Ressources humaines. Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*

Christine MARSAN *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs*

Charles MARTIN-KRUMM, Cyril TARQUINIO, Marie-Josée SHAAR *Psychologie positive en environnement professionnel*

Bernard MERCK, Pierre-Eric SUTTER *Gestion des compétences, la grande illusion. Pour un new-deal « compétences »*

Christophe NGUYEN *Santé psychologique au travail et Covid-19*

François PICHULT *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*

Gérard TAPONAT, Philippine ARNAL-ROUX *Dialogue social. Former et développer les compétences des acteurs*

Laurent TASKIN, Anne DIETRICH *Management humain, éd. 3*

Dave ULRICH, Wayne BROCKBANK *RH : Création de valeur pour l'entreprise*

Michel VIAL, Armand MAMY-RAHAGA, Annie TELLINI *Accompagnateur en RH. Les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel*

Philippe VERNAZOBRES *La valeur ajoutée du coaching. Pour un développement managérial et organisationnel*

Benoît VRAIE *Stress aigu en situation de crise. Comment maintenir ses capacités de décision et d'action*

MANAGER RH

Laurent TASKIN
Anne DIETRICH

Management Humain

Une approche renouvelée
de la GRH et du comportement
organisationnel

Préface de Pierre-Yves GOMEZ

3^e édition

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboecksuperieur.com**

Photos de couverture :
© witsarut - stock.adobe.com
© Love the wind - stock.adobe.com
© NDABCREATIVITY - stock/adobe.com

© photo: Laurent Taskin: H. De Schrijver

© De Boeck Supérieur s.a., 2024
rue du Bosquet, 7 - B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:
Bibliothèque nationale, Paris: avril 2024
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles: 2024/13647/052

ISSN 2030-3661
ISBN 978-2-8073-4763-2

Sommaire

Préface	7
Avant-propos à la troisième édition	11
Remerciements	13
Les auteurs	15
INTRODUCTION	
La nécessité d'un Management Humain	17
CHAPITRE 1	
Management Humain et transformations du travail	27
CHAPITRE 2	
Fonder le Management Humain	83
CHAPITRE 3	
L'engagement au travail : motivation, sens et reconnaissance	105
CHAPITRE 4	
Le lien individu-organisation : du contrat à la communauté	153
CHAPITRE 5	
Management Humain et stratégie : de la création de valeur au supplément de valeurs	191
CHAPITRE 6	
Le Management Humain en pratiques	233
CONCLUSION	
Dynamique et exigences du Management Humain	265
Références	277
Index	295
Table des matières	301



Préface

Pierre-Yves GOMEZ

On ne parle pas assez de la souffrance au travail des managers. Bien que muette, elle est souvent violente si on en juge par les taux de maladies professionnelles et de *burn-out* qui touchent, notamment, le management intermédiaire. Une souffrance silencieuse, parce que les managers ont pour mission de créer l'unité, de coordonner, de transmettre de l'énergie et que la pression qu'ils subissent leur semble inexprimable sous peine de trahir leur fonction. Ils sont invités à se taire. Et c'est aussi ce qui accroît leur souffrance.

Elle est là pourtant, entretenue par la crainte de perdre son emploi dans un monde économique incertain. Mais avant tout, comme la plupart des souffrances au travail, cette souffrance a pour cause le manque de sens. Le travail du manager est de plus en plus désincarné, désintégré par les innombrables ratios et normes qu'il faut respecter, les outils de gestion qu'il faut utiliser, les modes managériaux auxquelles il faut souscrire, les rhétoriques creuses avec lesquelles il faut communiquer, les outils de contrôle et les *reporting* qui engloutissent le temps disponible. L'idéologie du management, ses méthodes, ses modes, ses styles, son *business* et ses savoirs plus ou moins scientifiques définissent des pratiques et des manières d'être qui, loin de servir la réalité, en inventent une virtuelle, avec ses propres objectifs et ses propres outils d'évaluation. Bien entendu, cet éloignement croissant du manager avec la réalité n'est pas étranger à l'éloignement du capital et du travail, de la finance abstraite et des conditions de travail objectives, des centres de décision qui s'éloignent des lieux de production – en bref, de ce qu'a produit le capitalisme depuis deux siècles. Mais rappeler cela dans une perspective critique ne résout pas la question initiale, celle de la souffrance des personnes.

Car s'il faut connaître et agir sur les causes profondes pour changer le monde, il n'en reste pas moins qu'ici et maintenant, la souffrance du manager vient de ce qu'il a l'impression de *faire du management* mais de ne plus *manager*. Manager quoi ? Manager des êtres humains.

Le livre de Laurent Taskin et d'Anne Dietrich tombe donc à point nommé comme le prouve, si nécessaire, cette troisième édition de l'ouvrage. Il propose de redonner à la gestion des ressources humaines son sens et sa

raison d'être, et à celles et ceux qui sont en charge de valoriser ces ressources, les managers donc, de renouveler la compréhension de leur mission et de leurs responsabilités. Cela dans une approche critique qui prend en considération les contradictions objectives mais aussi idéologiques auxquelles les managers sont confrontés, sans les éluder, mais sans s'y complaire non plus, parce que la dénonciation ne suffit pas. L'urgence est de redonner un statut et du sens à la gestion des ressources humaines.

Ce livre s'intitule *Management Humain*, et cela mérite qu'on s'y arrête quelques instants.

On peut entendre ce titre et donc le propos de l'ouvrage selon deux acceptions. La première nous invite à penser que le management doit être humain par une ardente *obligation morale*. Le Management Humain doit être sensible aux valeurs humanistes, à leurs expressions ou leurs trahisons et aux espérances qu'elles font naître pour un monde économique « meilleur ». Il permettrait d'échapper ainsi à un management *inhumain*, c'est-à-dire sans émotions, calculateur et si mécanique qu'il oublie l'homme, ou le détruit.

De fait, la gestion des entreprises est devenue si formelle, si pointilleuse, si technique et si abstraitement financière, que la place de l'humain tend à y être négligeable. Il devient un rouage parmi d'autres dans la mécanique du *business*, au même titre que les ordinateurs et les robots qui, d'ailleurs, le remplacent. Dans les chaînes de montage où les gestes sont mécaniques et chronométrés, se préoccupe-t-on des humains autrement que selon des calculs de coûts et des risques ? Les personnes ont-elles encore de l'importance quand les décisions sont prises par des financiers qui poussent des pions comme on joue aux échecs ? L'expérience quotidienne nous invite à exiger davantage de sensibilité et de délicatesse « humaniste » dans un monde économique transformé en machinerie implacable, dans laquelle les pinces froides des outils de gestion dépècent le travail et sélectionnent ou rejettent les travailleurs. Le management souffre quand l'entreprise l'oblige à être inhumain et à se déshumaniser lui-même.

C'est pourquoi un *Management Humain* l'inviterait à se préoccuper des qualités et des limites physiques, psychiques, voire spirituelles de celles et ceux dont il a la charge. Ces qualités les distinguent des autres moyens de production et il faut *aussi* en tenir compte lorsqu'on gère une entreprise. Sans quoi on la déshumanise, au sens exact où on ne tient pas compte du fait que, parmi les facteurs qui contribuent à créer la valeur économique, il y a *aussi* des humains. Dans cette première acception du terme, le Management Humain poserait donc une question *morale*.

Dans une seconde acception, le propre du management est précisément de manager *des humains*. Que peut-on manager d'autre ? Des lignes d'écritures comptables ? Des machines à coudre ? Des palettes de bière ? Certainement pas. On *gère* des stocks et des flux de matières, de finance ou même de robots. Mais on ne les manage pas. En revanche, on ne gère pas des stocks et des flux de travailleurs humains. On *manage* des êtres humains, c'est-à-dire que, comme le suggère l'étymologie du mot (manager, c'est tenir en main), on les conduit, on les oriente, on les encourage, on les discipline, on les stimule. Sans cette attention, ils sont réduits à n'être vus que comme des objets parmi d'autres, sur lesquels s'exerce la violence mécanique des forces économiques. Or, comme le dit si magnifiquement Simone Weil : « La force c'est ce qui fait, de quiconque



lui est soumis, une chose.» La force économique prétend faire d'une personne qui travaille un simple objet. Cette violence est injustifiable, et pas seulement pour des raisons morales.

Car, à la différence des écritures comptables et des robots, les humains, parce qu'ils sont *vivants*, restent inévitablement libres de leurs actes, de l'usage de leur intelligence et de leur savoir-faire. On peut les contrarier, on peut les contraindre, mais on ne peut pas anéantir leur indépendance créative. Manager signifie donc diriger, guider des *êtres vivants* libres d'agir, dont les comportements produisent de l'incertitude féconde, et auxquels il faut donner des perspectives, des outils de coordination et des moyens communs pour reconnaître et partager la qualité de leur travail. D'une certaine façon, le *Management Humain* est un pléonasme, mais un pléonasme utile pour rappeler combien le sens profond du travail du manager consiste à se préoccuper de la diversité ingénieuse du travail humain pour que soit assuré, ensemble, du « bon travail ». Tout simplement, le manager souffre quand l'entreprise l'empêche d'exercer pleinement son métier.

Selon cette deuxième conception, le *management est humain* du fait que c'est dans le travail que se joue l'essentiel de la création de valeur économique. Un travail divisé qu'il faut coordonner parce que c'est là que les savoir-faire distinctifs s'expriment, les résistances à l'organisation s'affirment, les innovations compétitives émergent, la production se fluidifie ou, au contraire, se ralentit; bref, c'est par le travail vivant que l'entreprise crée ou non davantage de valeur que ses concurrentes qui peuvent utiliser les mêmes machines, les mêmes flux financiers, les mêmes ordinateurs et les mêmes robots qu'elle – mais pas les mêmes êtres humains. Toute la différence se joue là. On ne prend pas assez conscience que c'est la liberté de chacun de bien travailler qui est au fondement de la plupart des avantages concurrentiels. Bien orientée vers un projet collectif, elle produit une puissance économique décisive pour le développement de l'entreprise. Négligée, voire contrariée, elle atrophie la création de valeur.

Tocqueville le notait déjà dans les années 1825, en parcourant l'Amérique, quand il constatait que les champs cultivés par des esclaves dans le Kentucky sur la rive gauche de la rivière Ohio étaient beaucoup moins bien entretenus que ceux travaillés par des hommes libres sur la rive droite de la rivière. «La colonie où ne se trouvaient point d'esclaves devenait plus peuplée et plus prospère que celle où l'esclavage était en vigueur. À mesure qu'on avançait, on commençait donc à entrevoir que la servitude, si cruelle à l'esclave, était funeste au maître¹.» Les spécialistes des systèmes de contrôle et de normalisation devraient lire ces pages célèbres. Elles leur feraient hésiter à transformer l'entreprise en une mécanique efficace certes mais qui n'a pas plus de capacité créative et d'originalité compétitive qu'une stupide horloge.

L'ouvrage de Laurent Taskin et d'Anne Dietrich s'inspire de la seconde vision du *Management Humain*. C'est pourquoi il réconciliera le lecteur avec ce que j'ai appelé ailleurs *la vraie vie* des entreprises (*Le Travail invisible*, 2019). *La vraie vie*, c'est cette dimension de la réalité qui échappe aux calculs des ingénieurs et aux abstractions financières

¹ De la démocratie en Amérique, Partie I-2, chapitre 10.



et qui fait dire au manager que vous rencontrez sur un site : «Voilà comment ça se passe *vraiment*.» Tout est dans ce *vraiment*. Il vous raconte alors toujours une histoire de travail *réel*, c'est-à-dire concret, tel qu'il se pratique en réalité, loin des ratios et des *reporting* aveugles. Ce travail qu'il faut manager pour en extraire le meilleur.

Ce livre réconciliera donc le manager ou le futur manager avec la précieuse liberté du travail humain, avec l'irréductible dignité à laquelle aspire chaque personne, qui a besoin de reconnaissance, d'engagements intelligibles, d'espaces de créativité, de solidarité entre collègues mais aussi de justice organisationnelle. Les chapitres abordent ces thèmes en présentant les connaissances accumulées en gestion et en les discutant en profondeur, puis ils suggèrent des pistes pour se les approprier. On verra ainsi se dessiner le métier de manager, qui a son utilité, son sens et, disons-le aussi, sa grandeur.

Humaniser le travail, ce n'est donc pas lui donner un supplément d'humanisme. C'est, au contraire, retrouver ce qu'il a d'humain lui-même, y compris celui du manager. Finalement, les deux conceptions du Management Humain sont réconciliées dans ce livre. Il ne s'agit pas d'appliquer à l'entreprise un vernis d'humanisme. Il s'agit de reconnaître que, sans l'attention et le soin apportés à ceux qui travaillent, l'entreprise n'est ni durable ni attractive.

C'est ainsi que le management est *aussi* une activité morale.

Pierre-Yves Gomez

Avant-propos à la troisième édition

La société fait aujourd'hui face à des défis majeurs auxquels les entreprises sont également confrontées. La transition économique, sociale et écologique résume à elle seule l'ampleur de ces défis et des réponses que les entreprises et leur gestion doivent apporter. Or, force est de constater que la gestion, et plus encore la gestion des ressources humaines, éprouve des difficultés à se saisir de ces enjeux, notamment au vu des paradoxes et contradictions qu'ils soulèvent et qui semblent, à maints égards, les dépasser.

L'une des raisons qui peut être avancée pour expliquer cette incapacité est l'individualisation croissante de la GRH depuis les années 1990. Si elle a été nécessaire, au départ, elle constitue aujourd'hui un handicap face aux défis collectifs et sociétaux à relever. La GRH, suivant en cela l'évolution du droit du travail, a ainsi promu une série de pratiques dites « à la carte » (plan cafétéria, horaires, formations, télétravail...) afin de prendre en compte les aspirations individuelles des salariés. Simultanément, le management s'est *psychologisé*, pour reprendre les termes et l'analyse de Dominique Lhuillier (2021). Cela signifie que le premier réflexe des managers est aujourd'hui de prendre soin du bien-être individuel des collaborateurs. Cela veut également dire que les maux organisationnels tels que l'absentéisme, le *burn-out* ou le désengagement sont avant tout considérés comme des problèmes à résoudre au niveau individuel, par un accompagnement personnalisé accru. Cette action individualisée de la GRH est soutenue par le développement d'indicateurs, d'enquêtes et d'accréditations divers, censés signaler la prise au sérieux du bien-être des salariés. Cette sur-humanisation de la gestion (Linhardt, 2015) dédouane le management et la GRH de leur responsabilité collective et davantage encore sociétale. Elle empêche, en GRH, la considération et l'élaboration de réponses aux défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels notre civilisation fait face.

Le Management Humain postule que pour se mettre en capacité de répondre à ces enjeux, de manière crédible, il convient d'abord de redonner une place centrale aux collectifs de travail. Or, la crise sanitaire a révélé l'ampleur de l'atomisation des collectifs de travail et l'entreprise s'est parfois montrée incapable de constituer cet espace d'intelligence collective qu'elle

est par nature. Elle ressemble davantage à une plateforme organisant le travail et les relations de travail – le *nœud de contrats* décrit par Jensen et Meckling (1976).

Avec un engouement qui nous a surpris, nous constatons que le Management Humain est considéré comme une proposition concrète permettant d’inscrire la gestion des ressources humaines dans la transition sociale. Parce qu’il se fonde sur une vision *capacitante* de l’être humain et qu’il remet le travail, y compris le travail collectif, au cœur des dispositifs organisationnels et humains des entreprises.

Dans cette troisième édition, nous approfondissons cette proposition, notamment en développant le prisme communautaire et de la reconnaissance, nécessaires à la considération du travail. En ce sens, nous pensons inscrire davantage le Management Humain dans la transition sociale, économique et écologique – bien que cette dernière demeure plus difficile à considérer à partir du champ du management et de la GRH. Si la concrétisation d’un tel projet est émergente, cette nouvelle édition ose toutefois esquisser quelques pistes que le temps nous permettra d’évaluer et d’étayer davantage.

Laurent Taskin et Anne Dietrich, janvier 2024

Remerciements

L'écriture de ce livre est le résultat de nombreux échanges, de trépidants dialogues et d'intenses et préoccupantes réflexions sur la gestion des personnes et du travail dans notre société en mutation et en crise... mais aussi foisonnante d'initiatives intelligentes et courageuses, notamment en matière de management. Ces débats, nous les avons menés avec un grand nombre d'interlocuteurs auxquels nous adressons ici notre gratitude.

D'abord, nous remercions les lecteurs des précédentes éditions de ce manuel. Destiné au départ essentiellement à nos étudiants, nous avons constaté sa diffusion importante – majoritaire – auprès des praticiens de la GRH. Nous y voyons la manifestation de l'attente qu'il y a, au sein de la communauté francophone des professionnels de la GRH, de trouver un recueil qui présente les fondements d'une approche renouvelée de l'exercice de leur métier. Un succès que notre éditeur n'a pas manqué de nous signaler très vite, en nous incitant à poursuivre ce travail. Cette troisième édition apporte des éclaircissements et des précisions qui sont le fruit de ces échanges avec la communauté des professionnels du management et de la GRH.

Ensuite, nous remercions nos étudiants, témoins et acteurs privilégiés de cet enseignement critique de la gestion des ressources humaines. Nous avons trouvé dans nos auditoires et dans nos classes de formation continue une incitation franche à sortir des modèles et des recettes toutes faites. Merci à vous qui contribuez à la pratique du Management Humain.

Nous exprimons notre reconnaissance envers les responsables d'entreprise conscients des limites du management actuel et qui nous ont grandement stimulés dans la concrétisation de ce projet, avec autant de conviction que de curiosité. En particulier, nous remercions les professionnels réflexifs avec lesquels nous sommes en dialogue, en particulier au sein du labor-H de l'UCLouvain et des LSM HR days.

Élaborer une proposition critique qui soit inspirante pour la pratique demeure un exercice périlleux. Nous remercions les collègues avec lesquels nous contribuons, par nos recherches et nos enseignements, à proposer un management plus humain au sein de MOST (Paris Dauphine PSL), du

GRACE, de l'AGRH et de la communauté des *Critical Management Studies*. Nous sommes reconnaissants envers nos Universités au sein desquelles nous avons trouvé un espace propice pour élaborer cette proposition, tant au sein de nos facultés, à la Louvain School of Management et à l'IAE de Lille qu'au sein de nos instituts de recherche, le LouRIM et le LUMEN.

Nous remercions sincèrement Pierre-Yves Gomez d'avoir accepté de préfacer notre livre, ainsi que nos collègues Michel Ajzen, Roland Bessenay, Stéphanie Coster, Léna Masson et Caroline Ruiller pour leur relecture rigoureuse et bienveillante de cette édition.

Notre reconnaissance s'adresse également aux éditions De Boeck Supérieur/Albin Michel et en particulier à Mireille Raskin qui nous a sollicités puis soutenus dans l'écriture du manuscrit.

Enfin, nous remercions celles et ceux qui ont la curiosité, la ténacité et la témérité de se lancer à la découverte du Management Humain tel qu'il est présenté dans ces pages, c'est-à-dire comme un véritable outil de réflexivité.

Les auteurs

Laurent Taskin est docteur en sciences économiques et de gestion, professeur ordinaire à la Louvain School of Management, Université catholique de Louvain (Belgique) et professeur affilié à l'Université Paris Dauphine PSL. Il est ou a été professeur invité dans de nombreuses universités, parmi lesquelles Bayes Business School (City University London), UQAM (Canada), Warwick Business School (Royaume-Uni) et est chercheur associé au GRACE. Chercheur au *Louvain Research Institute in Management and Organizations*, ses travaux portent sur les nouvelles formes d'organisation du travail et de management, ainsi que sur les conditions d'émergence d'un Management Humain. Il a publié de nombreux articles dans des revues internationales telles que *Organization Studies*, *Human Relations*, *Human Resource Management Review*, *Journal of Business Ethics*, *The International Journal of Human Resource Management*, *New Technology, Work and Employment*, *Revue française de Gestion*, *@GRH*... ainsi que plusieurs ouvrages, dont *Critical Management Studies: Global voices, local accents* (Routledge, 2016, co-édité avec C. Grey, I. Huault, V. Perret), *L'Entreprise comme communauté* (Nouvelle Cité, 2022, avec F. Palpacuer et P.-Y. Gomez) et *Télétravail, d'une pratique de flexibilité à un mode de vie* (Presses de Sciences Po, 2024).

Anne Dietrich est docteure en sciences de gestion, professeure émérite de l'Université de Lille – IAE Lille (University School of Management, France). Elle est membre du LUMEN (Lille Économie Management) – ULR 4999. Elle a créé le Master GRH de l'IAE Lille en 2004 et l'a dirigé pendant 12 ans. Elle a écrit de nombreux articles, chapitres d'ouvrages et ouvrages sur la gestion des ressources humaines, les compétences et l'employabilité, le management de proximité, les cadres, la réduction du temps de travail, le travail et ses évolutions dans différents secteurs d'activité, parmi lesquels *Dérives et perspectives de la gestion* (Septentrion, 2016, avec F. Pigeyre et C. Vercher-Chaptal), *Management des compétences* (Vuibert, 2018, 4^e édition) : ouvrages labellisés par la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises), *La Gestion des Ressources Humaines* (La Découverte, 2015, 3^e édition, avec F. Pigeyre), *Management des compétences* (Dunod, 2010, 3^e édition, avec P. Gilbert et F. Pigeyre), *Management par les compétences, le cas Manpower* (Pearson Éducation, 2005, avec C. Dejou). Elle a activement participé aux comités de rédaction ou comités scientifiques de revues francophones en gestion et en sciences sociales.



Introduction

La nécessité d'un Management Humain

Les promesses de « mettre l'humain au cœur de la gestion de l'entreprise » se multiplient, qu'elles émanent d'entreprises, de professionnels de la GRH et du management ou de chercheurs en sciences sociales. Elles répondent à une évidence : la gestion de l'entreprise et a fortiori du travail et des personnes doit s'émanciper d'une logique exclusivement économique et financière. Les humains ne sont ni des ressources ni des robots ! À l'heure des entreprises co-ou autogérées, d'une transition environnementale et sociale sans précédent, une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel est nécessaire. Et elle commence par le besoin de définir son sujet : la personne humaine. Dans cette introduction, les principaux arguments justifiant une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel sont présentés, ainsi que la structure de ce manuel.

Au terme de cette introduction, vous serez capable de :

- situer l'émergence du Management Humain dans le contexte d'une critique des modèles et pratiques traditionnels de GRH et du comportement organisationnel ;
- comprendre la démarche du manuel ;
- établir les liens entre l'intention affichée et la structure du livre.

La GRH traditionnelle

La gestion des ressources humaines (GRH) désigne communément les processus permettant « d'attirer et de retenir les meilleures personnes et de créer en elles le désir de réaliser le meilleur travail possible » (Jain et Murray, 1984, p. 96). Elle a pour objets la gestion des personnes et l'organisation du travail au sein des organisations.

Définition – Gestion des Ressources Humaines

La GRH est une discipline de gestion « au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise de manière efficace et efficiente en planifiant, organisant, dirigeant et vérifiant l'usage des ressources organisationnelles » (Caers, 2021, p. 3).

La GRH se structure en trois domaines principaux d'investigation (Boxall *et al.*, 2007) :

- la **micro-gestion des ressources humaines** qui désigne à la fois la **gestion des individus et des groupes** (recouvrant des domaines tels que le recrutement et la sélection du personnel, la mobilité et la gestion des carrières, la formation du personnel, la rémunération ou la gestion de la performance) et **l'organisation du travail et les relations sociales** (recouvrant des domaines tels que le design organisationnel, la communication interne ou la négociation collective);
- la **gestion stratégique des ressources humaines** qui désigne les connexions entre la GRH et les contextes interne (en ce compris les autres fonctions de gestion) et externe. Ce domaine met en avant la contribution de la fonction RH et de ses politiques à la performance de la firme et à la réalisation de la stratégie d'entreprise;
- la **gestion internationale des ressources humaines** qui se concentre sur les activités de GRH spécifiques aux entreprises multinationales en analysant, entre autres, l'influence des différents contextes nationaux sur les politiques de GRH.

L'ambition d'attirer, de développer, de retenir les « talents » dont l'entreprise a besoin se trouve rapidement déclinée en une série de processus : l'attraction, le recrutement et la sélection, l'intégration (ou *onboarding*, dans le jargon professionnel), le développement (professionnel et personnel), l'apprentissage, la fidélisation et, finalement, la gestion de la « sortie » (ou *offboarding*, dans le même jargon). À côté de ces processus inhérents à ce que l'on appelle le « cycle de vie du travailleur » ou « l'expérience collaborateur » lorsque l'on s'attache au vécu des personnes, un autre processus clé de la GRH jalonne l'ensemble de ces étapes : la rémunération, au sens large (cf. figure 0.1).

Cette représentation commune de la GRH en activités et processus contribue à réduire ce domaine de la gestion et des sciences sociales à une instrumentation dans une logique de moyen-fin, c'est-à-dire en cherchant à connaître les effets de ces pratiques sur différentes dimensions. Il n'est donc pas surprenant que la recherche (comme la pratique) en GRH ait très vite tenté d'apporter les preuves de ces liens entre pratiques de GRH et performances individuelle, organisationnelle puis sociétale.

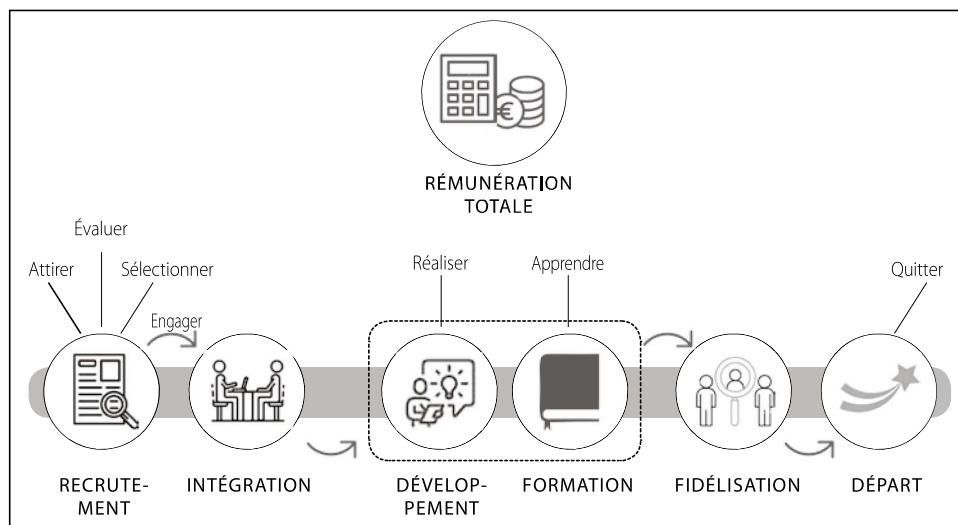


Figure 0.1.
Représentation traditionnelle de la GRH en processus

Dans cette logique, le développement de pratiques de GRH vise à influencer le comportement des travailleurs dans un *sens souhaité*. Lorsqu'il s'agit de comportements spécifiques au contexte organisationnel, c'est-à-dire ceux que l'on observe dans une entreprise (l'implication, la motivation, le sentiment de justice par rapport à un processus d'évaluation), on parle de *comportement organisationnel*.

Définition – Comportement organisationnel

Le champ du comportement organisationnel se focalise sur trois niveaux distincts d'analyse – l'individu, le groupe et l'organisation – dans une perspective multidisciplinaire. Stinglhamber (2014) explique que ce courant de recherches envisage les « ressources humaines » non plus comme un coût à minimiser, mais comme une ressource à optimiser. Le domaine du comportement organisationnel cherche donc à rendre les organisations plus performantes, plus productives tout en s'interrogeant sur la qualité de vie au travail, une préoccupation abondamment étudiée aujourd'hui dans ce champ d'étude (Greenberg, 2010).

La GRH et le comportement organisationnel sont donc deux disciplines liées et complémentaires. L'une organise le travail en influant sur le comportement des individus et des groupes organisés, par la mise en œuvre de pratiques de gestion particulières ; l'autre modélise les comportements humains (tels que la satisfaction, l'engagement, le sentiment de justice, la reconnaissance...) en contexte organisationnel et mesure les effets que certains dispositifs de gestion peuvent avoir dessus.

Cependant, les professionnels de la GRH ne l'ignorent pas : il est difficile – souvent impossible – de prédire l'effet d'un dispositif de GRH (tel type de formation, tel processus d'évaluation, par exemple) sur le comportement des travailleurs et sur la performance économique ou financière de l'entreprise. Voilà un premier enseignement essentiel lorsque l'on aborde la gestion des ressources humaines comme discipline : il n'y a pas de règle générale qui prévale. Au premier abord, donc, **la GRH a pour objet la gestion du travail humain dans des organisations singulières**. Chaque pratique de GRH est mise en œuvre différemment d'une organisation à l'autre, en fonction de sa culture, des travailleurs (qualifications, ancienneté...), de l'organisation du travail, de la représentation syndicale, de la taille, etc. Et les salariés peuvent s'approprier ces pratiques de manière très différente. Car, dans le domaine de la gestion humaine des organisations, il faut distinguer ce qui est conçu (la pratique, la stratégie mise en œuvre par un comité de direction, par exemple), perçu (comment les gens l'envisagent, ce qu'ils croient que cela signifie et appelle comme comportements) et vécu (le sens que l'on y donne lorsqu'on l'expérimente et l'expérience *sensible* et donc personnelle qui en résulte).

La GRH renvoie alors très vite à l'*ambition* de faire travailler ensemble des personnes que tout peut opposer (les attentes par rapport au travail, l'âge, le sexe, la vision du monde, le niveau de qualification...) en arrivant à donner un cap commun. GRH et comportement organisationnel partagent toutefois certaines limites qui justifient de renouveler profondément notre manière de gérer les personnes dans les organisations et les modèles et théories nécessaires pour comprendre les enjeux humains et organisationnels tels qu'ils se posent aujourd'hui.

Des limites

Vous trouverez plus loin dans le manuel (cf. chapitre 2), de manière étayée, une série de limites touchant à la manière dont la GRH et le comportement organisationnel se sont constitués en disciplines et en pratiques. Dans cette introduction, considérons-en trois qui sont prépondérantes pour justifier l'émergence du Management Humain.

Premièrement, les pratiques et modèles de GRH et de comportement organisationnel mobilisés aujourd'hui par un grand nombre d'acteurs (formateurs et praticiens) sont historiquement datés. Cela ne signifie pas qu'ils sont obsolètes, mais qu'ils ont été façonnés à un moment donné de notre histoire pour répondre aux questions sociales qui se posaient précisément alors, dans des termes spécifiques à l'époque. Il faut comprendre que les sciences sociales ne sont pas aussi hermétiques à l'évolution de la vie des groupes sociaux et de la société que peuvent l'être d'autres sciences. Si certaines lois de la physique résistent à l'épreuve des siècles (la gravité, l'optique, la thermodynamique...) et peuvent être considérées comme étant universelles, il n'en va pas de même pour les sciences sociales, celles qui portent sur l'étude des sociétés humaines, des interactions sociales et du travail – fait social total, selon Mauss (1924). Nos sociétés en mutation nous contraignent à repenser constamment la manière dont nous considérons les personnes, leurs préférences, leurs rôles, leurs identités. Pensez maintenant au monde du travail tel qu'il était au milieu du XIX^e siècle et à la manière

dont il est organisé aujourd'hui. Songez à la façon dont les personnes considéraient le travail à cette époque et à celle dont vous-même le considérez aujourd'hui. La société et les travailleurs évoluent, l'organisation du travail également.

Illustration – Enjeux d'hier et d'aujourd'hui

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le travail était encore essentiellement organisé selon les principes tayloriens de la division du travail : les temps étaient mesurés (pour chaque activité, des secondes allouées, une chaîne de montage qui impose un rythme de travail), les travailleurs étaient spécialisés sur l'une ou l'autre tâche et ceux qui exécutaient le travail ne le concevaient pas. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les travailleurs (ouvriers et employés) manifestassent peu d'entrain à aller au travail. C'est dans ce contexte que les questions de la motivation au travail ont émergé. Maslow, Herzberg et même McGregor sont des chercheurs qui ont offert des réponses, par leurs travaux, à cette question telle qu'elle se posait à cette époque. Peut-on encore mobiliser aujourd'hui les réponses qu'ils ont apportées dans les années 1950 et 1960 ? La réponse est négative tant le travail (les institutions qui le régulent, son contenu, le statut social qu'il procure, sa centralité non exclusive dans nos vies...), les travailleurs (leurs attentes, leurs qualifications...) et la société (la multiculturalité, la digitalisation, les « grands challenges »...) ont évolué.

Prenons un autre exemple. Jusqu'à récemment, travailler signifiait « aller au bureau », c'est-à-dire y passer une journée de travail, dans un bureau ouvert ou non, entouré de ses collègues, de sa hiérarchie, réalisant ses activités propres, participant à des réunions, discutant plus informellement entre deux portes ou à l'occasion d'un déjeuner. Aujourd'hui, « travailler » signifie réaliser ce qui est attendu, en effectuant les actions nécessaires, de plus en plus indépendamment du lieu de travail. Ce qui faisait « organisation » naguère, c'était une unité de temps, de lieu et d'action incarnée par le « bureau ». L'organisation était un espace de travail, un lieu d'échanges et de vie situé. De nos jours, pour un certain nombre de fonctions, le travail est distribué entre différents espaces-temps (le domicile, certains espaces de travail spécifiques en fonction des activités à réaliser, des espaces de *co-working*...); les relations sociales « au travail » sont donc profondément reconfigurées et la nature de l'engagement ou de l'implication au travail doit être revue. Or, dans les modèles traditionnels que nous employons pour mesurer ou caractériser un certain nombre de comportements typiquement organisationnels, il est implicitement considéré que l'organisation est un espace-temps unitaire et social.

Deuxièmement, et en lien avec ce dernier exemple, notre société est profondément marquée par l'individualisation que l'on peut qualifier de mouvement de transformation globale des systèmes de relations dans la société et qui se manifeste par de multiples injonctions (autonomie, responsabilité, décision, action, devenir l'entrepreneur de soi-même), une GRH personnalisée (salaire, horaire, lieux, parcours professionnel, formation, etc.) et un syndicalisme de service offrant un soutien individuel à des demandes personnelles (Lhuillier, 2021). Cette individualisation isole et invisibilise les personnes. Elle reconfigure le rapport au travail et atomise les collectifs de travail (voir par exemple Linhart, 2021), asséchant les communautés de travail (Palpacuer *et al.*, 2022). Le recours aux théories et modèles développés dans le contexte d'un monde du travail caractérisé par des normes collectives (par exemple où l'organisation était *a priori* une unité

de temps, de lieu et d'action : ses bureaux) peut alors être remis en question. Les enjeux qui se posent aujourd'hui – sens et reconnaissance au travail, en tête – ne se posaient pas (ou pas de la même manière et avec autant d'acuité) lorsque l'individualisation était moins marquée.

Troisièmement, ces différents modèles souffrent d'un vide anthropologique, c'est-à-dire qu'ils ne précisent pas la manière dont l'humain est considéré. C'est plutôt surprenant si l'on y réfléchit : imaginez-vous un manuel de finance où l'on ne définirait pas ce qu'est un actif financier, un manuel de droit social où l'on ne définirait pas ce qu'est une règle de droit, ou un manuel d'histoire qui ne caractériserait pas ce qu'est une époque ? Dans la perspective tant de la GRH que du comportement organisationnel, l'humain n'est pas défini, il est considéré implicitement comme une ressource (référez-vous aux définitions données précédemment). Dans le champ du comportement organisationnel, il s'agit d'expliquer le comportement humain en contexte organisationnel afin de savoir ce qui l'influence pour « optimiser l'humain » au regard des attentes productives de l'entreprise. En GRH, il s'agit d'organiser le travail et d'orienter les comportements (par la formation, l'évaluation, par exemple) afin que les ressources humaines soient les plus productives possibles, en quantité ou en qualité de travail. Globalement, il s'agit assez explicitement de contribuer à la performance économique de la firme. Dans ce modèle traditionnel, les propriétaires (du capital²) de l'entreprise définissent la finalité de cette dernière, le management l'opérationnalise en une stratégie qui se trouve déclinée en politiques spécifiques. Ainsi la politique de GRH vise-t-elle à contribuer à la stratégie. Les humains sont donc des ressources à mobiliser au mieux pour contribuer à la finalité de l'entreprise.

Or, si considérer l'humain comme une « ressource » a participé à légitimer le champ de la GRH en établissant un lien – au moins théorique – entre politiques de GRH et performance de l'entreprise, jusque dans les années 2000, *c'est aujourd'hui cette manière déshumanisée de considérer la personne humaine qui sape la légitimité de la GRH*. Dans les années 2020, une revendication sociétale de plus en plus forte appelle à réhumaniser le travail, à respecter et à promouvoir la dignité humaine.

Les études dénonçant la violence d'un management essentiellement fondé sur la mesure se multiplient : perte de sens du travail, sentiment de déqualification ou de réduction de l'humain à un facteur de production, à une ressource comme une autre. Si cette critique est associée à l'existence et au développement de pratiques de *reporting* continu et d'évaluation des performances qui effacent le travail humain au profit de données numériques, elle s'adresse aussi à d'autres pratiques de management, mises en place au nom même du bien-être des personnes : développement du télétravail et de bureaux partagés qui exacerbent ce sentiment d'invisibilité, développement d'outils de partage des connaissances qui amènent le travailleur à se sentir dépossédé d'un savoir qu'il a mis des années de travail et d'intelligence à construire. Bref, l'hégémonie d'une gestion financière de l'entreprise, ayant comme corollaire une conception de la

² Dans le cas d'entreprises à capitaux privés et d'associations à capitaux partagés, mais le raisonnement vaut également dans le cas d'entreprises publiques et du secteur non-marchand où les pouvoirs publics ont la tutelle de gestion sans qu'il y ait de capital à proprement parler.

gestion comme un instrument n'ayant pour seule finalité qu'une performance financière, est contestée.

Les recherches sur les conditions de vie au travail, le bien-être et la qualité de vie au travail menées par divers instituts en Europe (Eurofound ou l'Anact, par exemple) permettent l'accumulation d'un nombre important de données sur le mal-être au travail. Ainsi, 64 % des employés et 46 % des managers estiment qu'on ne leur fait pas confiance (London School of Economics, 2021), 14,6 % des travailleurs néerlandais connaîtraient une situation de *burn-out* comme 10,5 % de la population allemande, 96 % des travailleurs portugais courent le risque de faire l'expérience de la dépersonnalisation (un témoin clé d'un management déshumanisé), 51 % des travailleurs britanniques éprouvent de l'anxiété au travail... (Eurofound, 2018). Les causes de ce mal-être sont connues : un environnement de travail stressant y compris dans sa composante physique (bruit, odeurs...), la charge de travail, le manque d'autonomie et de responsabilités, le manque de soutien de la hiérarchie et des collègues...

Face à ces constats largement partagés, diverses réponses sont apportées. À notre avis, ces réponses se limitent trop souvent à élargir la perspective traditionnelle de la gestion de l'entreprise à d'autres objets, à rajouter dans la même marmite quelques ingrédients de plus (un code de bonne gouvernance, une charte de valeurs, un code éthique, des initiatives sociétales ou du mécénat). La recette est donc à peu près la même, la finalité n'a pas changé et traduit l'hégémonie d'une rationalité formelle (ou calculatrice) sous-jacente aux théories dominantes du bien-être économique et du capitalisme financiarisé. Mais elle laisse penser que les enjeux du moment ont été pris en compte. Or, partout, l'appel à des considérations renouvelées du bien-être de la société (de l'entreprise, du travailleur) plaide pour une perspective plurielle, combinant différentes disciplines – sociologie, philosophie ou psychologie, par exemple – permettant une caractérisation étendue, plus riche et plus fine des éléments sur lesquels le gouvernement de l'entreprise et la gestion du travail se fondent, comme la performance. Mais comment s'émanciper d'une rationalité formelle (ou calculatrice) et des modes de management qui y sont associés (le caricatural *command and control*) si l'on utilise toujours les mêmes ingrédients de base, qui fondent une vision de l'Homme au travail peu autonome, peu solidaire, motivé par son seul salaire ?

Nous faisons le même constat, à quelques nuances près, à propos de l'enseignement de la GRH, qui semble relativement imperméable à ces évolutions : les contenus des manuels les plus diffusés demeurent similaires, complétés par de nouvelles thématiques (diversité, éthique...), mais profondément ancrés dans une perspective instrumentale perpétuant une même vision de l'humain : celle d'une ressource – à l'image des titres de la plupart de ces références (« ressources humaines ») –, à ajuster sur un marché où s'échangent des compétences pour un prix donné.

Une proposition : le Management Humain

Pour relever les défis de « notre temps », il faut donc changer de modèle (Perezts, 2021). C'est l'ambition du Management Humain au travers de l'étude fouillée des transformations du travail et de la gestion de l'entreprise qui sont en cours (cf. chapitre 1) et de la combinaison de savoirs et expertises issus de disciplines variées (la gestion, l'économie, la philosophie, la psychologie et la sociologie) mais aussi de la pratique du management. Car l'enjeu est de dépasser le stade de la dénonciation pour formuler une proposition robuste théoriquement et pragmatiquement. Vous l'aurez compris, le Management Humain se situe au niveau de la fonction de gestion qu'est la GRH avant d'être une proposition strictement managériale (au sens du *people management*).

Cette alternative doit être incarnée, c'est-à-dire porter sur le travail réel, vivant, tel que pratiqué et vécu par tous les travailleurs (cadres, ouvriers, représentants syndicaux, mandataires publics...). Elle doit aussi avoir pour finalité la reconnaissance, et pas exclusivement la contribution à une performance économique ou financière. Elle doit enfin affirmer 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 notre « commun » (les règles du jeu) 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). Cette proposition se fonde sur une tradition de recherche critique en sciences sociales et en gestion, mais aussi sur des analyses menées par des intellectuels autant que par des associations de praticiens, ainsi que sur des expériences menées dans des entreprises. Ses fondements sont présentés en détail dans le chapitre 2, mais vous pouvez déjà retenir la définition qui en est donnée ici.

Définition – Management Humain

Le Management Humain désigne 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 réel**, sa finalité la **reconnaissance**.

Cette considération particulière de la personne humaine (en opposition à la personne ressource), du travail et de la reconnaissance justifie un management « humain » qui désigne à la fois les personnes gérées (des personnes humaines), mais aussi la *manière* – en respect de la dignité humaine – de les gérer. À ces conditions, qui seront explicitées au fil du manuel, ce Management Humain répond, de manière radicale et cohérente, aux enjeux contemporains des entreprises, parmi lesquels l'urgence de réhumaniser le travail et la gestion.

Ce faisant, le Management Humain initie à une **perspective critique et éthique** de la GRH et du comportement organisationnel, à plusieurs égards. D'abord, parce qu'il s'agit de dénaturiser la finalité dominante de la gestion des personnes dans l'entreprise. Nous ne nous contenterons pas de considérer que la GRH a pour *seule* ambition de contribuer à la performance économique de court terme de l'entreprise, ni au *seul* bien-être individuel du travailleur. Cette dénaturalisation s'opère par un levier principal : une approche pluridisciplinaire de la gestion des personnes en milieu organisationnel. Rassurez-vous donc : il ne s'agit pas de vous initier ici à une perspective alternative et marginalisée de la GRH qui rendrait vos compétences dans le domaine au mieux exotiques, au pire disqualifiantes. Au contraire, il s'agit d'opérer un travail systématique de présentation des approches traditionnelles et dominantes, de vous amener à vous les approprier pour vous en montrer les limites (d'ordres méthodologique, épistémologique, théorique, pratique) et de proposer ensuite des alternatives soutenant une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. Pour ce faire, nous adoptons une approche sélective³ plutôt qu'exhaustive dans le choix des théories, pratiques et modèles présentés. Ensuite, parce que nous questionnons, ensemble, 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.

Présentation des chapitres

Les deux premiers chapitres fondent une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel.

Le chapitre 1 présente, de manière détaillée, le contexte et les acteurs de la GRH et du comportement organisationnel, dans une perspective historique, permettant de comprendre l'évolution des théories et des pratiques de GRH et de comportement organisationnel à partir des transformations du travail.

Le chapitre 2 présente et fonde le modèle du Management Humain à partir des critiques formulées à l'égard de la gestion traditionnelle des entreprises, du travail et de leur personnel.

Le contexte et l'ambition étant ainsi posés, les chapitres suivants s'attèlent à présenter des dimensions clés du Management Humain en exposant systématiquement (i) les théories et perspectives traditionnellement mobilisées ; (ii) les critiques qui peuvent

³ Notre sélection est guidée par le bon sens : en GRH, les pratiques du recrutement, de rémunération, de mobilité et d'évaluation de la performance nous sont apparues incontournables, de même que la motivation ou la culture et l'engagement en comportement organisationnel, tout comme une nécessaire contextualisation de ces modèles et pratiques. D'autres pratiques sont présentées de manière plus concise.

leur être adressées; et (iii) les théories et perspectives soutenant une vision renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel—celle du Management Humain.

Le chapitre 3 revient sur un concept majeur du comportement organisationnel, l'engagement, qui a donné lieu à nombre de théories en comportement organisationnel (motivation, satisfaction, implication) et d'usages en GRH. Partant des critiques qui leur sont adressées, il avance l'idée suivante : plus que la question de la motivation au travail, c'est la question du sens au travail qu'il est nécessaire d'étudier afin de prendre en compte le travail réel dans sa dimension incarnée et collective. La question du sens amène celle de la reconnaissance – finalité du Management Humain. Les théories de la reconnaissance se substituent alors aux précédentes, en réponse aux critiques formulées à leur égard.

Le chapitre 4 poursuit cette entreprise qui envisage le Management Humain au service d'un collectif de travail et se concentre sur la manière de concevoir et d'agir sur le lien entre l'individu et l'organisation. Partant de concepts clés en comportement organisationnel (le contrat psychologique et la culture d'entreprise), ce chapitre envisage ensuite d'autres manières de concevoir le collectif et l'individuel, au-delà d'un lien tissé par les individus, mais aussi au regard de dynamiques communautaires.

Le chapitre 5 offre une perspective macro et disciplinaire en investiguant la manière dont la GRH, puis le Management Humain, créent de la valeur. À partir des modèles traditionnels de gestion stratégique des ressources humaines présentant la création de valeur comme le rôle essentiel de la GRH au travers d'un alignement entre la stratégie *business* et la stratégie RH, d'autres perspectives contemporaines sont détaillées : celles des parties prenantes et des modèles durables, puis celles d'un management humaniste et du bien commun auquel contribue le Management Humain.

Le chapitre 6 illustre la mise en œuvre du Management Humain. Trois pratiques clés de GRH (la rémunération, l'évaluation des performances, la gestion des carrières et de la mobilité) sont présentées et déclinées dans la perspective du Management Humain.

La conclusion offre une synthèse de cette approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. Elle pose, en outre, de nouveaux jalons qui, nous l'espérons, seront utiles à votre propre pratique du Management Humain, parmi lesquels la question des acteurs (quels leaders pour incarner le Management Humain?) et des conditions de mise en œuvre du Management Humain.