

Pourquoi et comment repenser les modèles et les pratiques de la GRH et du comportement organisationnel autour de l'ambition de carrières plus durables ?

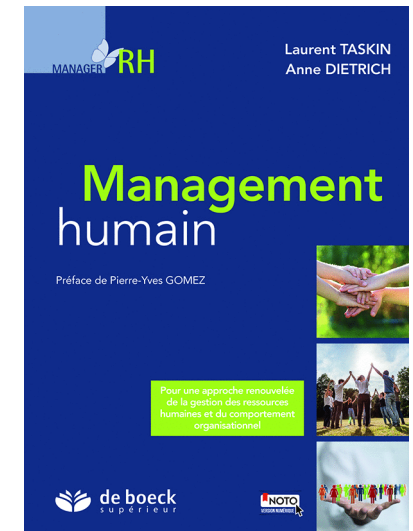
PROF. DR. LAURENT TASKIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT, UCL

PRÉSIDENT DE L'INSTITUT DES SCIENCES DU TRAVAIL, TITULAIRE DE LA CHAIRE LABORH EN MANAGEMENT HUMAIN ET TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Cheminement

1. Carrières « durables » ?
2. « Pourquoi » s'interroger sur la capacité de la GRH et du comportement organisationnel à répondre à ces enjeux contemporains ?
3. « Comment » rendre la gestion des carrières plus durable ?



Carrières « durables »

ENQUÊTE SUR LA SIGNIFICATION DE LA DURABILITÉ ET APPLICATION
À LA NOTION DE CARRIÈRE

Premier sens - *développement*

« le développement **durable** est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987)

« le développement **durable** est un développement qui tient compte à la fois des dimensions écologiques, économiques et environnementales » (UICN, 1980)

Principes de la Convention de Rio (1992), inspirants pour l'entreprise :

- *Tant les connaissances que les transferts techniques doivent être intensifiés (principe 9)*
- *Les individus doivent être informés et sensibilisés à la question environnementale et invités à participer aux décisions (principe 10), tout spécialement les femmes (principe 20), les jeunes (principe 21).*

Traduction dans la notion de ***Sustainable competitive advantage***

Durabilité = qui s'inscrit dans la durée (temps)



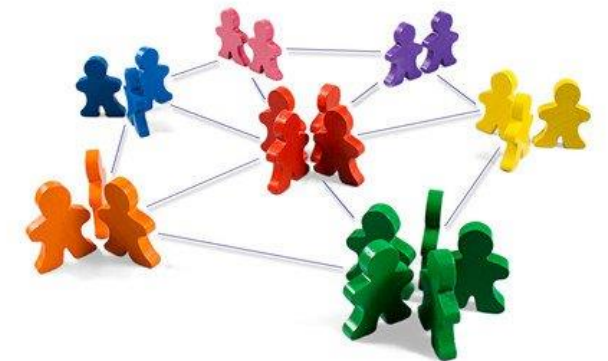
Second sens - *contexte*

La notion de durabilité renvoie, ensuite, à la capacité de l'entreprise de prendre en compte ses parties prenantes dans la construction de ses politiques.

Traduction dans la **Stakeholder Theory** (Freeman & Reed, 1983)

« l'ensemble des mesures consistant, pour les entreprises, à se préoccuper des **attentes** de leurs salariés et des enjeux les concernant (par ex. la santé et la sécurité, le développement professionnel, la diversité de la main d'oeuvre, etc.) » (Ramboarisata et al., 2008)

Durabilité = qui prend en compte le contexte de l'entreprise



En conclusion

« **Durable** » signifie

- **qui s'inscrit dans la durée**, c'est-à-dire qui refuse les pratiques de court terme et les ajustements mais vise l'investissement
- **qui tient compte de son contexte**, c'est-à-dire que les politiques de l'entreprise ne sont pas que la déclinaison des objectifs du CA, elles sont aussi des réponses aux attentes de ses parties prenantes, dont les travailleurs

Dès lors, que veut dire « **carrière durable** » ?

- la notion de « carrière durable » renvoie au projet de chaque travailleur·euse
- la notion de « **gestion durable des carrières** » renvoie à la politique de l'entreprise et désigne une gestion sur le long terme des trajets professionnels des travailleurs, qui tient compte des enjeux parfois contradictoires des parties prenantes de l'entreprise et de son contexte socio-économique (démographie, générations, politiques publiques, etc.).

« Pourquoi » s'interroger sur la capacité de la GRH et du comportement organisationnel à répondre à ces enjeux contemporains ?

1- CONSIDÉRER LE CONTEXTE ACTUEL ET LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL EN COURS

2- RELEVER LES SIGNES DE L'INEFFICACITÉ DES MODÈLES TRADITIONNELS À RÉPONDRE AUX ENJEUX ACTUELS

1-Un contexte n'est pas l'autre

	Ancien régime	1789 > 1849 Premier cycle	1850 > 1896 Deuxième cycle	1897 > 1944 Troisième cycle	1945 > 1975 Quatrième	1975 > 2000 cycle	2000 > ... Cinquième cycle
<i>Innovations majeures</i>		Machine à vapeur, métier à tisser Jacquard	Acier Bessemer (chemin de fer)	Moteur à explosion, automobile	Électronique, pétrochimie, aéronautique	Informatique	TIC, nanotechnologies
<i>Crise</i>		Révolution française	Famines	Grèves, mouvements sociaux	Guerre mondiale	Crises pétrolières, économique et monétaire	Crises des marchés financiers
<i>Type d'organisation</i>	Corporation	Entreprises de petite taille, ateliers	Entreprises de grande taille (usines)	Entreprises de grande taille	Entreprises de grande taille	Restructurations, aplatissement des structures	Entreprises réseaux, entreprises globales
<i>Organisation du travail</i>	Transmission du savoir technique, logique de métier	Isolement du travailleur Pouvoir arbitraire et coercitif Contrôle simple et personnalisé	Emploi non qualifié massif. Dualisation entre travailleurs non qualifiés et qualifiés Contremaîtres	O.S.T./Fordisme Parcellisation, Séparation exécution/ conception Contrôle mécanique	Bureaucraties M.B.O. Contrôle structurel	Just in time Flexibilité du travail NFOT Contrôle culturel	Externalisation (core business) Flexibilité du travail, employabilité Contrôle sociodéologique + technocratique
<i>Fonction RH</i>				Administration du personnel Dispositifs réglementaires, administration du contrat de travail (salaire, règlements, congés)	Gestion des Ressources Humaines Sélection, appréciation, formation, carrières	GRH, partenaire des travailleurs et de la direction GPEC	GRH, acteur de changement, partenaire stratégique de la direction, création de valeur Knowledge management
<i>Logique organisationnelle</i>	Professionnelle	Entrepreneuriale	Industrielle	Planificatrice	Bureaucratique	De flexibilité	Agile
<i>Conception de l'humain</i>	Expert, artisan	Artisan	Peu qualifié, remplaçable	Fainéant, motivé par l'argent	Autonome, Ressource Motivable	Ressource économique	Actif financier (capital, talent)

1-Contexte en transformations

A-Globalisation des marchés

- Mondialisation : les frontières du marché sont à la taille du monde (internationalisation des activités et des ressources)
- Financiarisation des marchés: lorsque la finance n'est plus une ressource pour réaliser les objectifs économiques mais un objectif en soi
 - En 1974, 5% des mouvements sur les marchés financiers étaient spéculatifs
 - En 2007, 60%
 - Effet taille et dilution de l'actionnariat
 - Effets sur le management: financiarisation de la gestion des entreprises

1-Contexte en transformations

B-Choc démographique

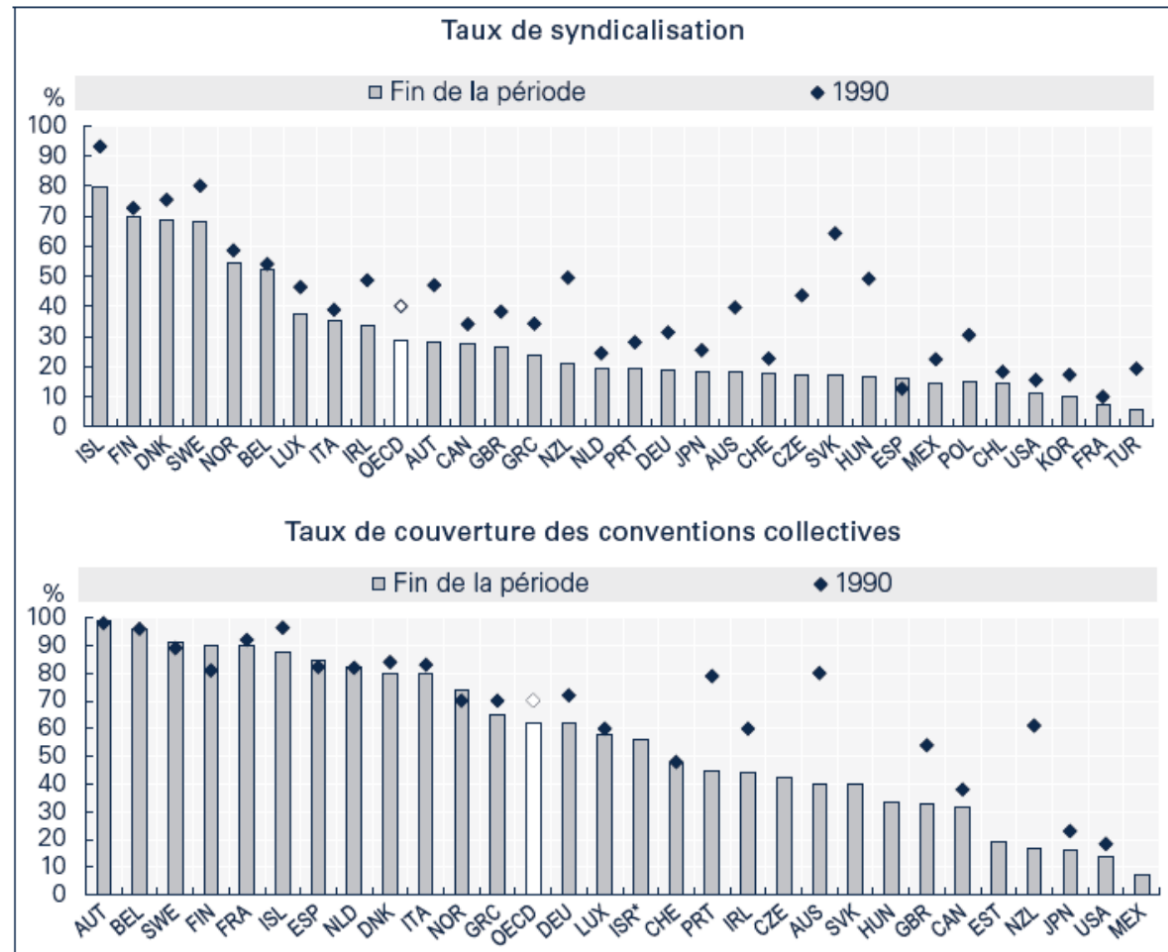
	Population totale, 2010 (milliers)	Taux de croissance moyen 2010-2060 (% par an)	Projection de l'importance relative des personnes plus âgées (% de la population totale)					
			50-64 ans		65-79 ans		80 ans et +	
			2010	2060	2010	2060	2010	2060
Monde	6895889	0,7	13,0	17,0	6,1	13,2	1,5	5,1
Afrique	1022234	1,8	7,6	12,6	3,1	6,7	0,4	1,4
Asie	4164252	0,4	12,9	19,0	5,6	15,5	1,1	5,6
Europe	738199	-0,1	19,4	16,9	12,0	17,3	4,2	10,3
Amérique latine et Caraïbes	590082	0,5	11,9	19,0	5,4	15,3	1,4	7,1
Amérique du Nord	344529	0,6	18,9	16,6	9,3	14,3	3,8	8,0
Océanie	36593	0,9	15,5	16,2	7,8	12,9	2,8	6,9
EU-27	501102	0,1	19,1	17,5	12,7	17,5	4,7	12,0
Brésil	194946	0,2	12,9	20,3	5,5	17,3	1,5	8,8
Chine	1341335	-0,2	16,2	19,8	6,8	20,7	1,4	8,8
Inde	1224614	0,7	11,0	19,3	4,3	13,1	0,7	3,6
Indonésie	239871	0,4	11,1	19,7	4,8	16,0	0,7	6,4
Japon	126536	-0,4	20,6	16,5	16,4	17,7	6,3	17,4
Russie	142958	-0,3	20,0	16,6	9,9	17,8	2,9	6,9
États-Unis	310384	0,6	18,8	16,6	9,3	14,1	3,8	7,8

(Commission européenne, 2012, in Taskin et Dietrich, 2016, p. 77)

1-Contexte en transformations

C-Affaiblissement des institutions de régulation du travail

(Visser, 2011, in Taskin et Dietrich, 2016, p. 80)



1-Contexte en transformations

D-Individualisation de la relation d'emploi (et, en général, des rapports sociaux)

E-Flexibilisation de l'emploi et du travail

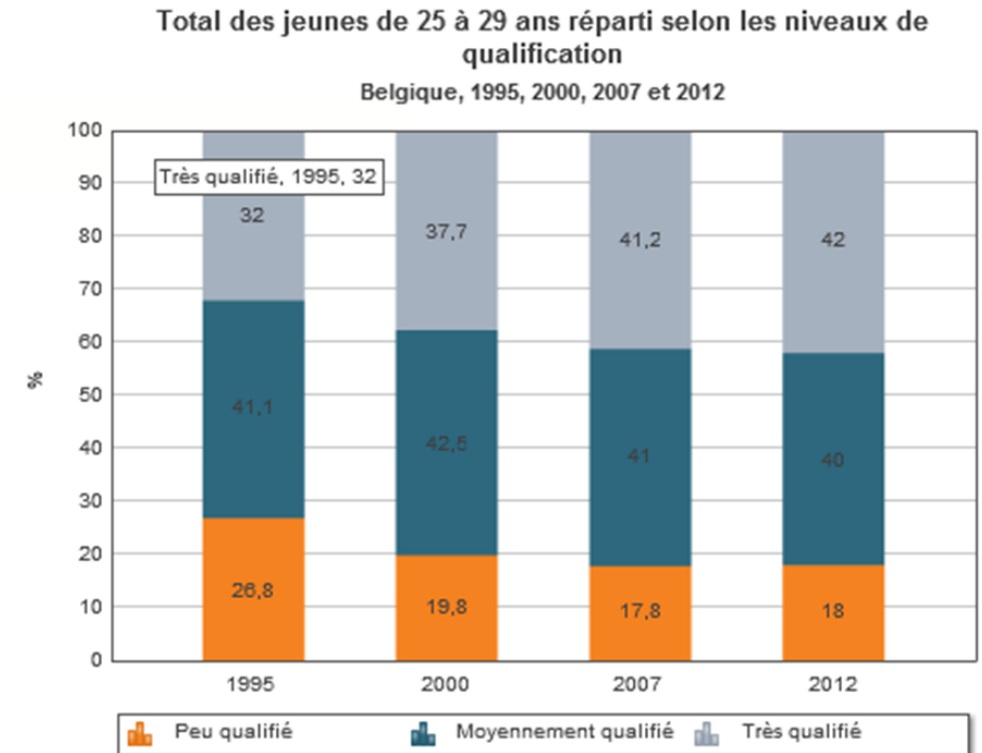
L'atténuation des frontières organisationnelles, avec trois processus distincts et liés :

- le développement de la flexibilité du travail (en particulier, le recours aux travailleurs intérimaires et à d'autres formes de travail atypiques);
- la multiplication des entités par les *joint ventures*, la sous-traitance voire l'engagement partagé de travailleurs ;
- la pression du marché (et des clients) s'intensifiant au point de réduire l'autonomie relative des travailleurs sur leur lieu de travail.

1-Contexte en transformations

F-Une société de la connaissance

- En Belgique, en 2012, le taux d'emploi est de 82% pour les travailleurs hautement qualifiés (contre 47,3% pour les peu qualifiés) (CSE, 2012)
- Niveau de qualification des emplois (> 30% des emplois exigeant de hautes qualifications) (Eurostat, 2013)



► Eurostat, 2013a.

1-Contexte en transformations

G- Intensification du travail

H- Attentes des générations

- <30 ans: protection sociale, salaire élevé, opportunités de développement personnel, liberté, se sentent peu reconnus (malgré niveau de formation élevé)
- 30-50 ans: conciliation privé-professionnel, formation continuée (sentiment de menace face à la dérégulation et aux compétences des jeunes)
- >50 ans: reconnaissance de l'expérience et adaptation des conditions de travail

(Rousseau, Taskin, Gras & Constantinidis, 2011)

1-Contexte en transformations

En conclusion,

- Le contexte actuel est marqué par de profondes mutations en matière démographique (y.c. migrations et générations), de flexibilité, d'individualisation, de rythmes d'innovation (technologique).
- Ces effets se combinent et affectent directement la gestion des carrières.
- Ce contexte est très différent de celui qui prévalait dans les années 50 à 80, dont bon nombre de théories du comportement organisationnel et de modèles de GRH traditionnels sont issus.

2-Signaux d'inefficacité

A- Prix Nobel, intellectuels, travailleurs, professionnels de la gestion dénoncent aujourd'hui un **management** qui serait **amoral**. La gestion par la mesure provoque de nombreux dégâts dans l'entreprise et est incriminée dans l'incapacité de l'entreprise à attirer et fidéliser ses talents.

B- La **souffrance au travail** est un phénomène de plus en plus mesuré, acculant le management à trouver des alternatives (cas de suicides au travail et fatigue professionnelle sont rapportés pour illustrer un management inhumain et violent).

C- Des **mouvements alternatifs** se développent et sont fort médiatisés (p.ex. MOM21). Les propositions de libération de l'entreprise, les pratiques d'autogestion, de management participatif et collaboratif rencontrent aussi un succès médiatique certain, semblant en cela répondre à des attentes actuelles en matière d'organisation du travail. Un accord émerge des associations de la gestion pour promouvoir davantage « le facteur humain ».

En conclusion, le refus d'un management exclusivement basé sur la mesure semble partagé.

« Comment » rendre la GRH et la gestion des carrières plus durables ?

1- INTRODUIRE UN NOUVEAU MODÈLE PERMETTANT DE CONSIDÉRER AUTREMENT LES ENJEUX ACTUELS DE LA GESTION DES PERSONNES DANS L'ENTREPRISE ET PERMETTANT D'ESQUISSEZ DES RÉPONSES: LE MANAGEMENT HUMAIN

2-APPLICATION DU MODÈLE DE MANAGEMENT HUMAIN À LA PROBLÉMATIQUE DES CARRIÈRES

1-Proposition – *Management humain*

Trois principes de base sous-tendent le management humain

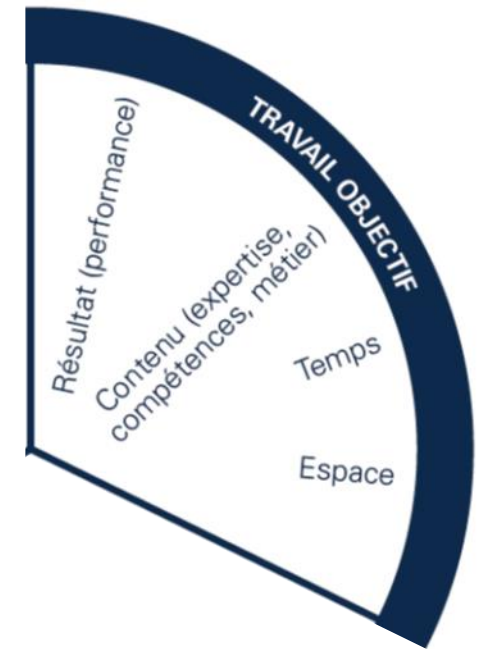
1. Remettre le travail au cœur de la gestion des personnes dans l'entreprise
2. Promouvoir une conception particulière de l'Homme au travail
3. Fonder ces modèles sur une approche pluridisciplinaire.

1-Proposition – *Management humain*

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

-le travail réel, vivant

-le travail qui est objectif, collectif, subjectif



(Taskin et Dietrich, 2016, p. 92)

1-Proposition – *Management humain*

2. Promouvoir une conception humaniste de l'Homme au travail

-La gestion des ressources humaines est-elle amoral ?

→ Les manuels de GRH promeuvent une certaine conception de l'Homme au travail: celle d'une ressource, d'un facteur de production. Le travail aliène l'Homme et il faut trouver un moyen de le motiver (prime, objectifs, réponse à des besoins universels, etc.)

-Qu'est-ce qui fait l'Homme ?

→ A la suite des philosophes critiques, il apparaît que l'Homme est capable de reconnaissance et la recherche (Honneth, 2000, 2004).

Nous proposons de considérer l'Homme au travail comme un être réflexif, capable et à la recherche de reconnaissance, ayant le souci du travail bien fait.

1-Proposition – *Management humain*

Le management humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les femmes et les hommes dans l'entreprise. Ce contenu fonctionnaliste s'enrichit d'une dimension normative inspirée par la philosophie du travail, qui considère l'Homme au travail 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. Le manager, sujet particulier et acteur clé du management, doit être (perçu comme) bienveillant pour susciter cette confiance.

1-En conclusion

Les théories du comportement organisationnel et les modèles de management traditionnels puisent leurs racines dans les années 50-80.

Le contexte de transformations du travail actuel soulève des enjeux spécifiques face auxquels ces théories et modèles traditionnels n'apportent pas les réponses adéquates. Certaines questions sont obsolètes : p.ex. l'on ne doit plus se demander comment motiver le travailleur mais plutôt se questionner sur ce qui fait sens au travail et sur ce qui contribue à apporter de la reconnaissance au travail.

Une perspective nouvelle est celle du management humain qui complète les modèles précédents.

	Comportement organisationnel	GRH	Management humain
<i>Principe organisateur</i>	Orienter les comportements	Contribuer à la performance économique de l'entreprise	(Ré)humaniser le travail
<i>Finalités</i>	Être au service de la performance (économique) de l'entreprise	Créer de la valeur (économique)	Produire du sens et de la reconnaissance au travail
<i>Principe de cohérence – source de légitimité</i>	Démontrer les conditions qui mènent à l'adoption de comportements « performants » attendus	Justifier le ROI des pratiques et politiques RH mises en œuvre	Assurer que les pratiques et politiques RH soient justes, respectueuses des personnes et fassent sens
<i>Objets</i>	Individus, groupes, comportements	Individus, groupes, performance (indicateurs), pratiques et politiques de gestion	Travail et métiers (expertises professionnelles), travailleur
<i>Acteurs clés</i>	Psychologues, spécialistes en bien-être	DRH stratégique, département RH, <i>people managers</i>	Manager bienveillant, DRH stratège (acteur politique, duo avec CEO, membre du comité de direction)
<i>Instruments</i>	Enquêtes, tests, indicateurs	Discours, pratiques et politiques RH, particulièrement dans les domaines de l'engagement et désengagement, de la rémunération, de l'attraction/ fidélisation	Discours, politiques RH, spécialement dans les domaines touchant à l'expertise professionnelle (formation, appréciation et gestion des carrières)
<i>Interactions avec les parties prenantes</i>	Aucune, le savoir produit doit susciter des actions qui sont en dehors du champ du comportement organisationnel	Principalement le <i>top management</i> et les décideurs (actionnaires, politique), représentants du personnel	Toutes les parties prenantes sont mobilisées, en particulier les travailleurs, réelle préoccupation sociétale (jouer un rôle dans la société)

2-Gestion « durable » de la carrière - *proposition*

A-Éviter le piège du DRH ou manager super-héros

Manager inspirant, leader inspiré, leader transformatif, bienveillant, G.O., etc.

B-Mettre l'expertise-métier (le travail) au centre de la politique de gestion des carrières

C-Gérer la carrière au regard des trois dimensions du travail

- Objectif: performance, ancienneté, brevets
- Collectif: communautés de pratique, gestion des connaissances
- Subjectif: identité du « bon » professionnel



Définir les normes et les cadres ensemble, évaluer au regard de ces critères d'expertise

Conclusion

CONCLUSION DE NOTRE ENQUÊTE SUR LES CAUSES ET LES MOYENS DU DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MODÈLES ET PRATIQUES DE GRH ET DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL AUTOUR DE L'AMBITION DE CARRIÈRES PLUS DURABLES.

De la durabilité

- Plutôt que de considérer une carrière durable, il convient d'évoquer une **gestion durable des carrières**.
- L'acteur-clé, c'est le management, le DRH, pas le travailleur tout seul.
- Une gestion durable des carrières est une gestion qui s'inscrit dans le long terme, et qui tient compte des parties prenantes du département RH et de l'entreprise : travailleurs, direction, syndicats, clients, politiques, contexte socio-économique, etc.
- Cela implique de penser la relation d'emploi comme stable, de s'adapter aux attentes des générations, d'individualiser sans rompre avec des principes collectifs qui garantissent la justice organisationnelle.

De l'obsolescence

- Les modèles traditionnels de GRH et de comportement organisationnel produisent aujourd'hui énormément d'[insatisfactions](#) chez les travailleurs, y compris les managers.
- Ces modèles, ancrés dans un contexte spécifique, participent d'un [management de la mesure](#), de la performance de court-terme et une partie des réponses (y.c. académiques) actuelles n'en sont qu'une revisite limitée, poursuivant la finalité instrumentale de ceux-ci.
- Ces systèmes de gestion rendent le [travailleur invisible](#) et [épuisent](#) managers, comme travailleurs.



Du management humain

-Le management humain a pour objet le **travail** et promeut une conception humaniste de l'Homme.

- Le travail est objectif mais aussi collectif et subjectif
- L'Homme est capable et recherche la reconnaissance; il est réflexif

-L'enjeu du management humain, c'est de changer la grammaire en vigueur : faire en sorte que ce qui soit considéré comme **une « bonne » pratique de GRH** ne soit plus seulement celle qui « maximise la performance » mais aussi celle qui, portant sur le métier et l'expertise de tous les travailleurs, incarnent le travail et soit porteuse de sens et de reconnaissance.

-Le management humain invite les départements RH à **se (re)concentrer sur l'expertise**, plutôt que sur des processus transversaux (bien-être, bonheur, qualité de vie) comme contenus centraux de ses politiques.

Chaire laboRH en Management humain et transformations du travail – www.uclouvain.be/laborh

Management humain, pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel – www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782804174750-management-humain