

Management humain

Préface de Pierre-Yves GOMEZ

Pour une approche renouvelée
de la gestion des ressources
humaines et du comportement
organisationnel



Management humain *pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*

Carnet de route d'un projet d'enseignement de la GRH

PROF. DR. LAURENT TASKIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT, UCL

TITULAIRE DE LA CHAIRE LABORH EN MANAGEMENT
HUMAIN ET TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL



Carnet de route

1-Pourquoi?

Les raisons qui nous poussent à plaider pour [et à proposer] une approche renouvelée de la GRH et du CO

2-Management humain: une proposition

D'une conception de l'Humain à un management humain

3-Quels enjeux pour la fonction RH?

Objets et finalité du management humain

4-En conclusion: une perspective inspirante qu'il nous reste à bâtir ensemble?

On ne va pas *que* « planer »



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

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

2- CONSIDÉRER LE **CONTEXTE ACTUEL** ET LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL EN COURS POUR COMPRENDRE QUE LES MODÈLES ACTUELS NE RÉPONDENT PLUS AUX ENJEUX DU MOMENT

3- DÉCONSTRUIRE UN MYTHE: LE MANAGEMENT EST **NORMATIF**, PAS NEUTRE

1-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- Les attentes des travailleurs par rapport à leur travail (et la place de la valeur travail) changent.

1-Signaux d'inefficacité

D- 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 ».

E- Les recherches scientifiques *sur* le management fleurissent, y compris dans les écoles de gestion; de nouveaux concepts se constituent dans ces sciences critiques, t.q. dé-humanisation, dégradation.

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

2-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

2-Contexte en transformations

B-Choc démographique

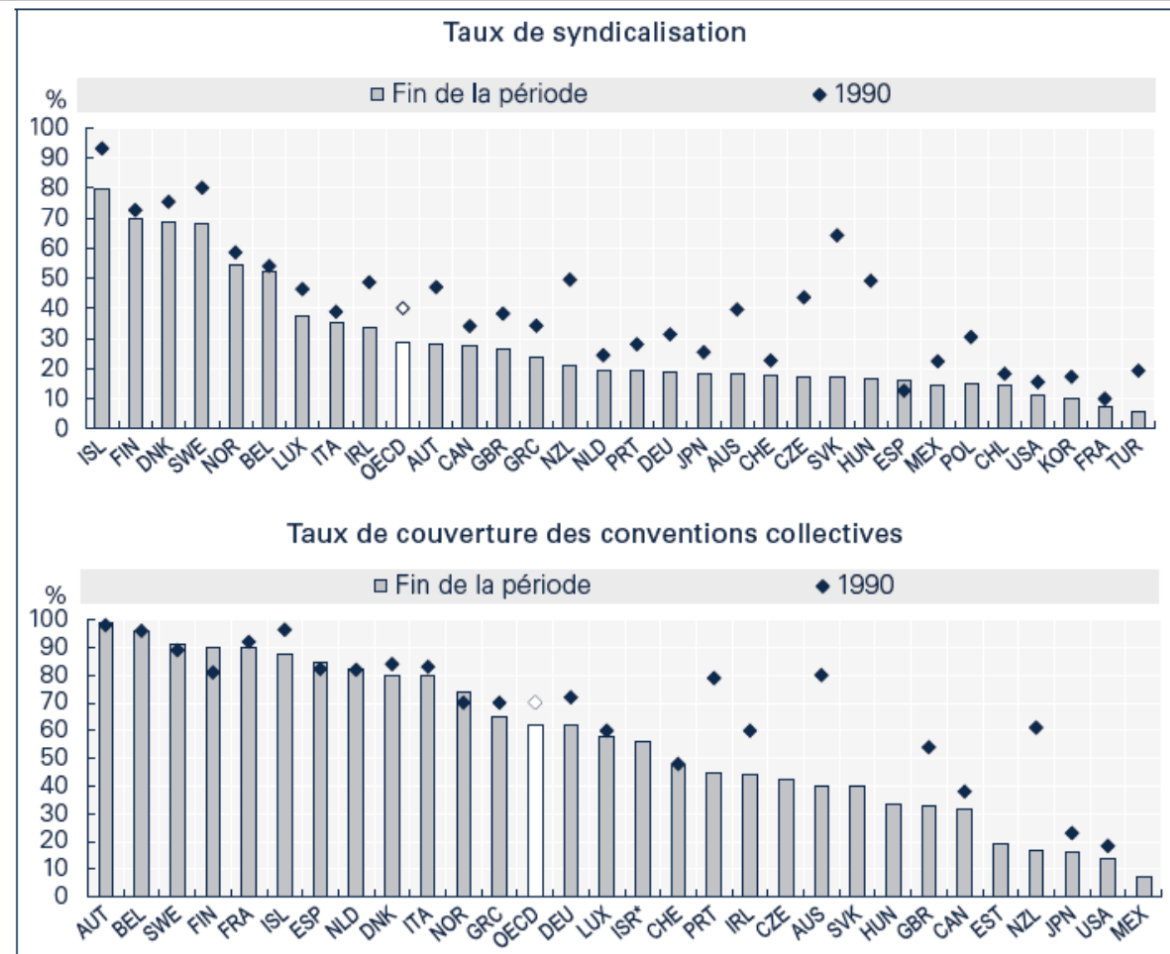
	Population totale, 2010 (milliers)	Taux de croissance moyen 2010-2060 (% par an)	Projection de l'importance relative des personnes plus âgées (% de la population totale)					
			50-64 ans		65-79 ans		80 ans et +	
			2010	2060	2010	2060	2010	2060
Monde	6895889	0,7	13,0	17,0	6,1	13,2	1,5	5,1
Afrique	1022234	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)

2-Contexte en transformations

C-Affaiblissement des institutions de régulation du travail

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



2-Contexte en transformations

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

E-Flexibilisation de l'emploi et du travail

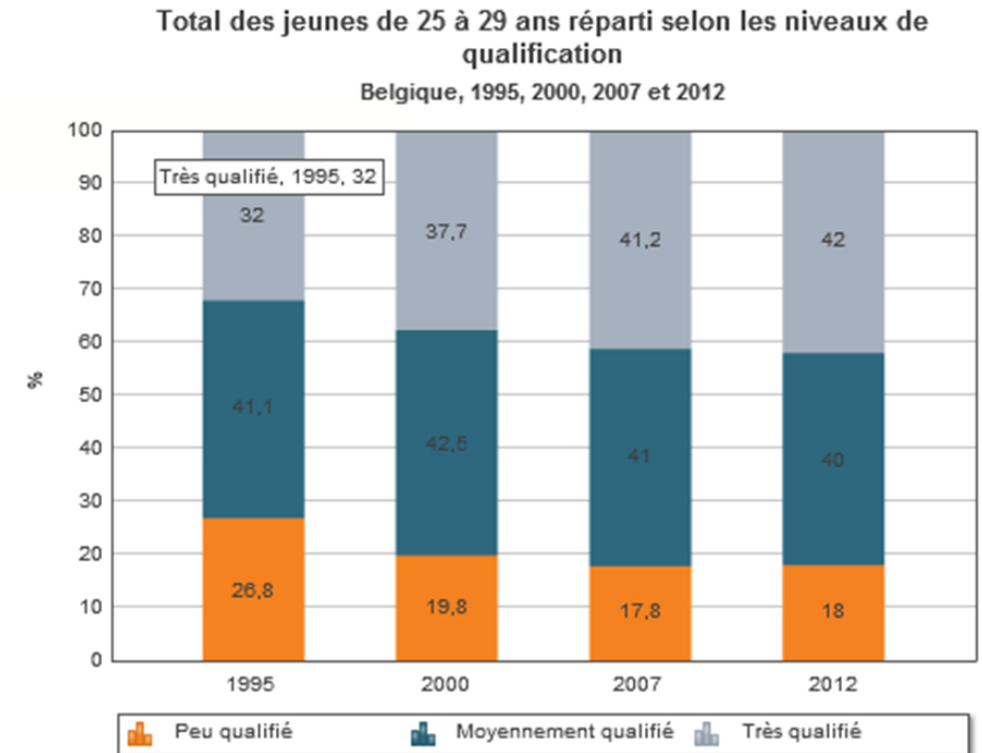
L'atténuation des frontières organisationnelles, avec trois processus distincts et liés :

- 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.

2-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.

2-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

I- Statuts d'emploi et attraction/rétention

2-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).
- 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-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	Gestion des Ressources Humaines	GRH, partenaire des travailleurs et de la direction	GRH, acteur de changement, partenaire stratégique de la direction, création de valeur
				Dispositifs réglementaires, administration du contrat de travail (salaire, règlements, congés)	Sélection, appréciation, formation, carrières	GPEC	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)

Auteurs	#éditions	Année	Titre	Public cible (4 ^e couv)	Citations Google scholar	Ranking Amazon	Ventes 2012 (librairies FR)
Armstrong Michael & Taylor Stephen	13	2014	Armstrong's handbook of HRM practice	students and practitioners of HRM	3095		
Snell Scott, Morris Shad & Bohlander George	17	2015	Managing human resources	n.c.	369	13 (4 ^e textbook)	
Noe Raymond, Hollenbeck John	8	2012	Human Resource Management: Gaining a competitive advantage	students	1356	8 (2 ^e textbook)	
Mathis Robert, Jackson John & Valentine Sean	14	2013	Human Resource Management	students	n.c. pour cette édition	2 (1 ^{er} textbook)	
Gomez-Mejia Luis, Balkin David & Cardy Robert	7	2011	Managing human resources	professionals	900 (ed 2004)	9 (3 ^e textbook)	
Dessler Garry	14	2014	Human Resource Management	students		20 (6 ^e textbook)	
Peretti Jean-Marie	20	2015	Gestion des ressources humaines	étudiants et cadres	155 (ed. 1987)		1727 (60000 ttes éditions)
Cadin Loïc, Guérin Frédéric, Pigeyre Frédérique & Pralong	4	2012	Gestion des ressources humaines	étudiants et cadres	240 (ed. 2010)		1484
Thévenet M., Dejoux C., Bender A.-F., Condomines B., Marbot E., Normand E., Pennaforde A., Silva F., Storhay P.	4	2015	Fonctions RH	étudiants et cadres	29		5101

3-Le management n'est pas neutre

Les *textbooks* de GRH de langues anglaise et française les plus diffusés véhiculent une certaine conception de l'Homme au travail.

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

Management humain, une proposition

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.

Proposition – *Management humain*

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, et ayant en général le souci du travail bien fait.

Proposition – *Management humain*

Trois principes de base sous-tendent le management humain

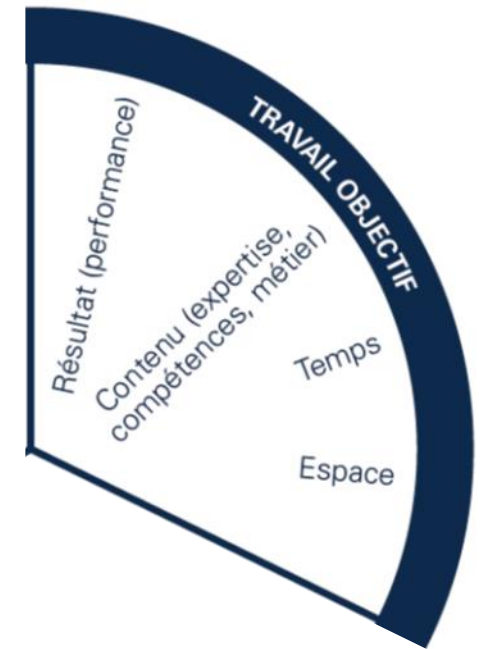
1. Remettre le travail au cœur de la gestion des personnes dans l'entreprise
2. Promouvoir une conception particulière de l'Homme au travail
3. Fonder ces modèles sur une approche pluridisciplinaire.

Management humain, enjeux pour la fonction RH

Enjeux RH – *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)

Enjeux RH – *Management humain*

2. Se centrer sur l'expertise métier

La contribution du management humain est celle qui permet d'identifier, acquérir, développer, actualiser et organiser la prospective des métiers de l'entreprise.

Le management est (aussi) une expertise de l'entreprise.

3. Affirmer les finalités plurielles de la GRH

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

Fin ... et départ

ENSEIGNEMENTS D'UN CARNET DE ROUTE QUI S'ÉCRIT ENCORE

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.

- 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 exclusivement instrumentale de ceux-ci.

- Ces systèmes de gestion rendent le travailleur invisible et épuisent managers, comme travailleurs.

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 (action- naires, politique), représentants du personnel	Toutes les parties prenantes sont mobilisées, en particulier les travailleurs, réelle préoccupation sociétale (jouer un rôle dans la société)

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 économique de court terme » mais aussi celle qui, portant sur le métier et l'expertise de tous les travailleurs, incarne 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.

Mais surtout...

Le management humain réaffirme et **légitime** le champ de la GRH comme une expertise spécifique

- comme une **discipline** à part entière

- comme des **modèles spécifiques** adaptés aux réalités de 2016

- comme des **pratiques** au service de la reconnaissance de l'expertise et de la gestion du travail

- comme un **métier** à part entière. Être un·e directeur·trice des « RH », dans une perspective du management humain, c'est.....

UCL

Université
catholique
de Louvain

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