Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 74 (2016)

Heft: 2

Artikel: Des balises pour un management (plus) humain

Autor: Taskin, Laurent / Dietrich, Anne

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823198

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

DES BALISES POUR UN MANAGEMENT (PLUS) HUMAIN

LAURENT TASKIN
UCL, Belgique
laurent.taskin@uclouvain.be

ANNE DIETRICH
Université de Lille
anne.dietrich@iae.univ-lille1.fr

Les auteurs défendent dans cet article la nécessité de s'émanciper des modèles de *comportement organisationnel* et de *GRH* dominants, largement enseignés dans les écoles de management et les formations au management mais de moins en moins convaincants. Ancrés dans les perspectives critiques en management, les auteurs soucieux de mettre en cohérence leurs travaux de recherche et leurs pratiques d'enseignement proposent de repenser ces champs disciplinaires en considérant le travail comme leur objet central et le sens et la reconnaissance comme les finalités majeures, mais non exclusives, d'un management (plus) humain.

Mots-clés: logique financière, comportement organisationnel, GRH, management humain, sens, reconnaissance.

«Le management humain confère d'autres finalités et modalités au management traditionnel, en étant davantage centré sur le travail et sa reconnaissance»

INTRODUCTION

Le constat est connu et largement partagé: le management de l'entreprise et, singulièrement, la gestion des ressources humaines (GRH) n'échappent pas à une logique financière. Le travailleur du public comme du privé est largement considéré comme une ressource dont il faut accroître la performance et réduire le coût. Dans cette approche, l'objet du management est avant tout l'efficacité, fruit du meilleur agencement des ressources, entre investissement rationnel et maîtrise des coûts. Une telle vision, instrumentale et finalisée par la seule recherche de rentabilité, réduit l'Homme au travail à une ressource à exploiter, un objet à saisir, à façonner, à utiliser.

Or, ni le travail, ni le travailleur ne se réduisent à quelques chiffres dans une colonne. L'entreprise ne fonctionne pas sans le «don» quotidien des travailleurs. Les managers ne sont pas des comptables. Et l'objet du management ne peut plus n'être que l'efficacité dont la mesure efface le travail réel.

Nous avons urgemment besoin d'autres modèles de management, qui valorisent la singularité humaine de cette «ressource», qui promeuvent des finalités multiples dont, en priorité, celles du sens et de la reconnaissance au travail. Nous avons besoin d'un management qui s'occupe de l'expertise, des métiers, bref, du travail que l'Homme exerce et vit au quotidien plutôt que de se perdre dans la promotion du bonheur ou du bien-être individuels dont la finalité souvent affichée reste l'efficacité productive.

Certes les propositions de modèles et d'outils ne manquent pas sur le marché de la formation et du conseil en management. À force d'être dénoncée et prouvée, la souffrance au travail, qui a nourri toute une littérature en psychosociologie, a été largement récupérée par les discours dominants du management aujourd'hui qui font du bien-être au travail un vecteur du bonheur en général! Il faut ainsi «libérer l'entreprise», mais essentiellement du joug des «petits chefs», rénover le leadership afin de favoriser une autonomie et une capacité d'innovation... qu'on promeut et instrumente depuis les années 1980 déjà mais que bien des organisations ne cessent d'entraver malgré elles. Force est de constater que derrière les discours, on finit bien souvent par mettre en cause les acteurs eux-mêmes en les invitant à changer de comportement. Les managers sont invités à coacher leurs collaborateurs et à gérer une relation de proximité censée pallier l'éloignement des services de gestion des ressources humaines. Ce faisant, on n'interroge guère les conditions nécessaires à l'exercice de ce rôle de manager des ressources humaines. On met aussi en cause les travailleurs en les invitant à devenir «acteurs de leur développement professionnel», à gérer leur «portefeuille de compétences», à développer leur capacité de «résilience» pour faire face à un monde qui bouge. Car ce monde qui bouge est ce qui sert de prétexte aux entreprises pour démultiplier les exigences à l'égard des salariés et entretenir un élitisme qui n'ouvre guère les portes du monde du travail aux jeunes comme aux moins jeunes. Un phénomène auquel les managers n'échappent pas, devant à la fois traduire et porter ces exigences contradictoires, tout en étant une cible.

Ces propositions d'un management renouvelé dont les termes restent globalement les mêmes depuis les années 1980, n'échappent pas à une vision instrumentale de la gestion. Si elles visent sans nul doute à réduire la «souffrance au travail» dénoncée depuis les années 1990 et largement avérée et reconnue depuis le début des années 2000, elles ne prennent en compte ni le travail, dans ses conditions réelles d'exercice, ni l'Homme au travail, confronté à des injonctions managériales contradictoires et contraint d'agir à l'encontre de ce qui fait sens et valeur pour lui. Or c'est bien là que le bât blesse.

Les pratiques de GRH et de management continuent de s'appuyer sur des modèles et des théories du comportement organisationnel qui ne sont plus à même de traiter les problèmes que rencontrent les femmes et les hommes au travail, ni de répondre à leurs aspirations. Il faut admettre la responsabilité des écoles de gestion dans la perpétuation de ces modèles et théories. Réduisant le comportement humain à une réponse universelle à certains stimuli, elles favorisent des modèles prédictifs qui évitent à chacun de s'interroger sur la diversité des êtres humains, l'évolutivité de leurs attentes ou les conditions variables de leur déve-

loppement. On en revient ainsi toujours à la motivation, à la culture d'entreprise ou à la dynamique des groupes mais en occultant les contextes qui ont favorisé l'émergence de ces concepts, les raisons et les finalités qui ont guidé leur mobilisation ainsi que les limites de leur usage. Naturalisés, universalisés, ces concepts ont certes contribué à la normalisation des comportements attendus en entreprise mais ils ont aussi réduits au silence les individus et les collectifs de travail. Quelle place pour une voix alternative aujourd'hui? Une approche critique du management nous semble indispensable pour enrayer les dérives de la gestion.
En invitant à se recentrer sur les conditions réelles d'exercice du travail des hommes et des femmes dans les organisations, les propositions formulées dans *Management Humain* (Taskin et Dietrich, 2016) visent à répondre aux défis qui se posent aux entreprises. Mais une telle approche n'est possible qu'en mobilisant dans un premier temps une lecture critique de la GRH et du comportement organisationnel, qui entend compléter l'enseignement orthodoxe de ces matières. Cette lecture critique se fonde sur:

> une approche pluridisciplinaire et contextualisée de la GRH et du comportement organisationnel;
> la considération d'un objet central: le travail;
> l'affirmation d'une conception particulière de l'Homme au travail.

1. UNE PERSPECTIVE PLURIDISCIPLINAIRE ET CONTEXTUALISÉE

Une nouveauté indéniable de l'ouvrage «Management humain» est d'articuler les deux champs connexes mais étudiés séparément, que sont le comportement organisationnel et la GRH. Le comportement organisationnel doit être étudié en lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines, dont la finalité est bien de produire une forme d'ordre social[1] et, donc, d'influencer les comportements des individus et des groupes. C'est à cette fin que les critiques, théories et pratiques présentées puisent tant dans la sociologie, la psychologie, l'économie que dans le champ de la gestion. Il s'agit aussi de tenir systématiquement compte du contexte sociétal et organisationnel dans lequel l'entreprise et sa gestion des personnes s'insèrent. Trop souvent, les dispositifs de GRH se présentent comme des «bonnes pratiques» à copier-coller avec un minimum d'adaptation. Une telle approche méconnaît non seulement la spécificité des contextes d'entreprises au profit de solutions toutes faites, mais elle ignore en outre les jeux d'acteurs, leur histoire et occulte la multiplicité des acteurs intervenant dans la gestion des ressources humaines.

2. UN OBJET CENTRAL: LE TRAVAIL

Le management humain considère que l'objet principal de la GRH est... le travail. Si ce dernier fait depuis peu l'objet d'un retour en grâce dans la littérature, c'est bien parce qu'il a été dénié depuis la fin des années soixante-dix au profit de la performance et du management. Le travail est absent des manuels de gestion; et quand il est présent au sein des manuel de gestion des ressources humaines, c'est au mieux au titre de la rubrique «conditions de travail», objet de revendication traditionnel des organisations syndicales jusque dans les années soixante-dix. Depuis l'émergence de la fonction RH, les manuels consacrés à cette discipline

1 Voir, à ce sujet, Léonard (2015).

s'attachent surtout à présenter et détailler des processus. Ces processus permettent de «penser la GRH», c'est-à-dire d'établir les étapes nécessaires à la définition d'une gestion stratégique des ressources humaines visant à «incarner la politique» de gestion. Ils le font d'autant mieux qu'ils sont «désincarnés»: ils déclinent ainsi la politique de gestion en pratiques, déclinent ces pratiques en étapes successives, permettant la gestion des flux... On peut alors imaginer des individus, suivant le flux défini, passant d'une étape du processus à l'autre: étapes du processus de recrutement et de sélection, étapes dans lesquelles instrumenter un parcours professionnel ou une gestion de carrières. Mais où sont le travail réel, le travailleur et son expertise professionnelle? Quand, dans le champ du comportement organisationnel, c'est parfois l'individu et ses affects qui sont omniprésents, c'est à nouveau indépendamment de son expertise, de son métier, de son travail et des considérations organisationnelles. Or, avec le travail en point de mire, on prend en compte à la fois l'organisation (son contexte, ses structures sociale et physique, sa culture, sa technologie, les relations de pouvoir qui s'y expriment) et le travailleur; on établit ce lien entre l'activité et la personne *humaine*, en opposition à une personne *ressource*, objet de ce management désincarné.

3. UNE CONCEPTION PARTICULIÈRE DE L'HOMME AU TRAVAIL

En matière de comportement organisationnel, les manuels exposent de manière plus ou moins exhaustive un ensemble de théories qui se succèdent dans le temps, se contredisent ou s'approfondissent mais dont le fil conducteur est de véhiculer une conception universelle de l'Homme au travail et des leviers de son comportement. Il importe d'en retrouver la trace, et de mettre au jour les rapports de force et les conceptions souvent implicites dans lesquels ces théories trouvent leur ancrage. En matière de GRH, les manuels exposent des discours et des pratiques qui sont soit décontextualisées parce qu'inhérents à la gestion des Hommes (recruter, rémunérer, commander), soit qui répertorient des représentations de l'Homme en entreprise associées à des modes de gestion et d'organisation dont la catégorisation se fait *a posteriori* pour mieux souligner les ruptures et la progression des entreprises vers un *one best way* du management. GRH et comportement organisationnel portent une même visée normative et substantielle de l'Homme au travail, rarement explicitée, mais qui en fait une variable à optimiser, même si on se soucie davantage de la développer. Les modèles et pratiques de management sont ainsi au service de cet idéal gestionnaire et comportemental. Contre cette vision dominante -largement partagée car peu questionnée-, *Management humain* affirme d'entrée de jeu une conception particulière de l'Homme au travail, que l'on peut qualifier synthétiquement d'humaniste critique. Les modèles et pratiques proposés dans le manuel servent dès lors un autre idéal...

La perspective adoptée dans «Management humain» est la suivante. Considérer que la GRH n'a pas pour *seule* ambition de contribuer à la performance économique de court terme de l'entreprise. Ni au *seul* bien-être individuel du travailleur, d'ailleurs. Mais il ne s'agit pas non plus d'initier le lecteur à une perspective alternative et marginalisée de la GRH qui rendrait ses 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, d'amener à se les approprier pour en montrer les limites (d'ordres méthodologique, épistémologique, théorique, pratique). Il s'agit ensuite de proposer des alternatives soutenant une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel.

Pour dénaturaliser la finalité dominante de la gestion des personnes dans l'entreprise, l'ouvrage propose une vision pluridisciplinaire de la gestion des personnes en milieu organisationnel qui invite à recontextualiser les concepts traditionnels de la GRH et du comportement organisationnel, à interroger leur pertinence pour en renouveler l'usage dans le monde d'aujourd'hui. C'est donc une approche complémentaire à celles existantes et institutionnalisées dans le champ de la GRH et du comportement organisationnel que nous proposons. Mais cette approche est au service d'une conception humaniste de l'Homme au travail: celle d'un être réflexif, qui apprend de ses expériences et prend des décisions en conscience. Dans cette perspective, la finalité de la gestion est autant la reconnaissance et le sens au travail que la performance financière de court terme. Car gérer des hommes et des femmes est une responsabilité qui exige une expertise spécifique et des modèles de management (plus) humanistes.

C'est donc une approche complémentaire à celles existantes et institutionnalisées dans le champ de la GRH et du comportement organisationnel que nous proposons, où les contenus, les acteurs mais aussi la visée du management humain complètent ceux de la GRH et du comportement organisationnel traditionnels.
Management Humain invite donc à recontextualiser les concepts traditionnels de la GRH et du comportement organisationnel, à interroger leur pertinence pour en renouveler l'usage dans le monde d'aujourd'hui. Ce travail critique est au fondement d'un «Management Humain» qui s'attache à promouvoir une conception humaniste de l'Homme au travail: celle d'un être réflexif, qui apprend de ses expériences et prend des décisions en conscience. Dans ce management humain, la finalité de la gestion est autant la reconnaissance et le sens au travail que la performance financière de court terme. Car gérer des hommes et des femmes est une responsabilité qui exige une expertise spécifique et des modèles de management (plus) humanistes.