

# MANAGEMENT HUMAIN

Prof. Laurent Taskin

E-Conférence *Renouveau & Démocratie* | 18 octobre 2021



Les limites de la GRH  
Constats d'échecs  
Contextualisation  
*Ressource* humaine

La proposition du MH  
Anthropologie  
Finalité  
Objet

Grille pour l'action



MANAGEMENT HUMAIN

Les limites de la GRH

- ▶ Constats d'échecs
- Contextualisation
- Ressource* humaine

La proposition du MH

Anthropologie  
Finalité  
Objet

Grille pour l'action



MANAGEMENT HUMAIN

# Dénonciations d'un management devenu immoral

*La gestion par la mesure détruit  
plus de valeur et de talent qu'elle  
n'en crée*

*Les pratiques de GRH atomisent  
les collectifs et l'entreprise*

**Limites – Constats d'échecs**



# Documentation et médiatisation du mal-être au travail

*Stress*

*Pénibilité*

*Maladies professionnelles t.q.  
burn-out, épuisement*

## Crise du sens du/au travail

**Limites – Constats d'échecs**

14,6% des Hollandais en burn-out  
11% des Allemands en burn-out  
51% des Britanniques anxieux  
96% des Portugais face à la  
dépersonnalisation (Eurofound, 2018)

54% des travailleurs ne se sentent pas  
suffisamment reconnus en France (Anact, 2018)

23% des Belges insatisfaits de leur travail  
35% des Belges stressés (UGent, 2018)

60% des travailleurs britanniques se sentent  
isolés au travail (Mamo, 2018)

64% des employés et 46% des managers  
estiment qu'on ne leur fait pas confiance  
(London School of Economics, 2021)

77% des entreprises ont des difficultés à  
recruter les talents recherchés  
(Eurofound/Cedefop, 2020)



Existence d'alternatives et de mouvements positifs

*Autogestion (Opale, libérée)*

*Bonheur au travail*

*MOM21*

*Labos et programmes de recherche, études scientifiques*

Limites – Constats d'échecs

Les limites de la GRH  
Constats d'échecs  
▶ Contextualisation  
*Ressource* humaine

La proposition du MH  
Anthropologie  
Finalité  
Objet

Grille pour l'action



MANAGEMENT HUMAIN

Motivation · Planification de la production · Compétences  
(besoins, attentes)

1950

1960

1970

1980

OST

Bureaucratie

DPO

Flexibilité

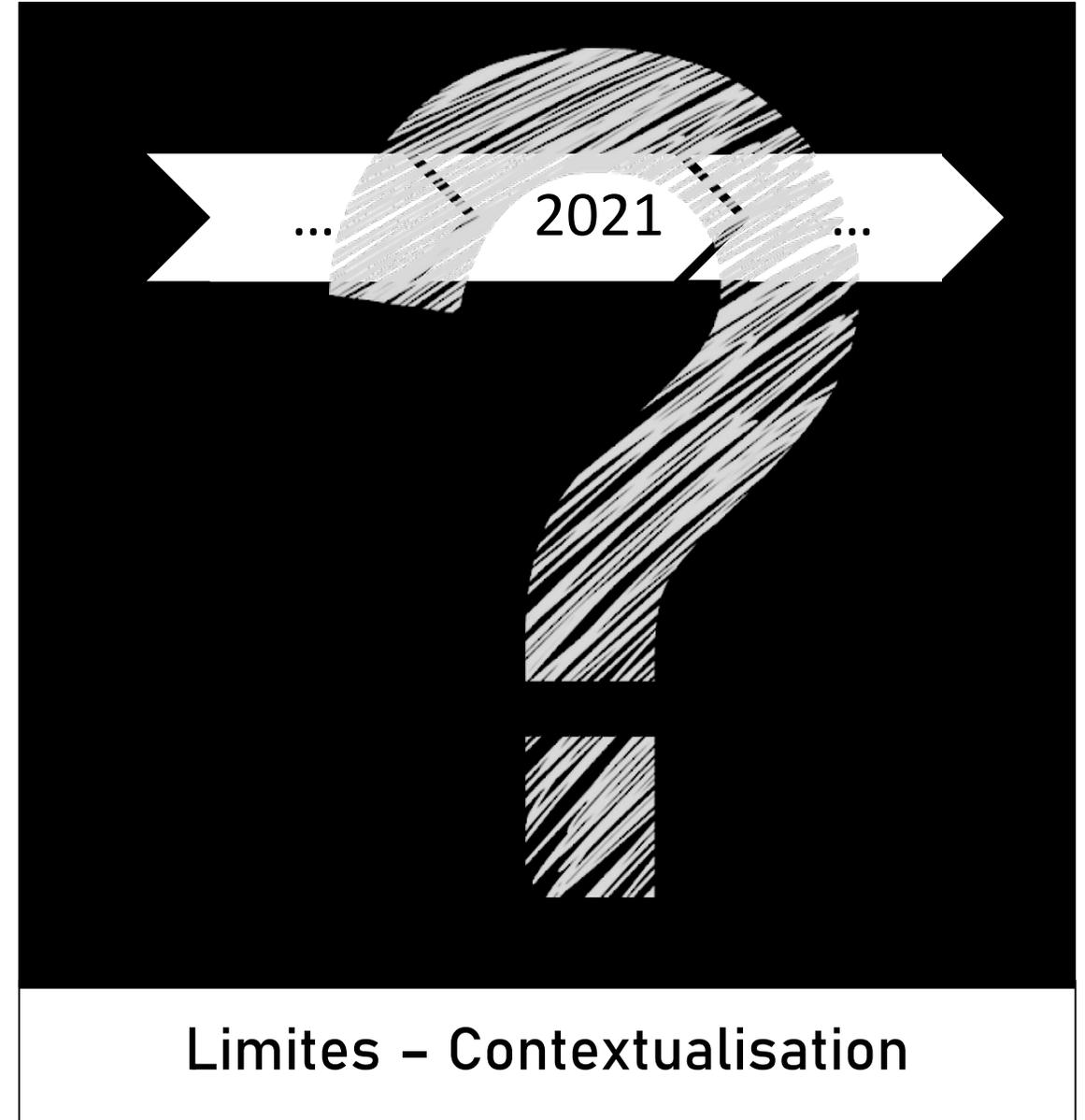
Administration du personnel

GRH

Fainéant / €

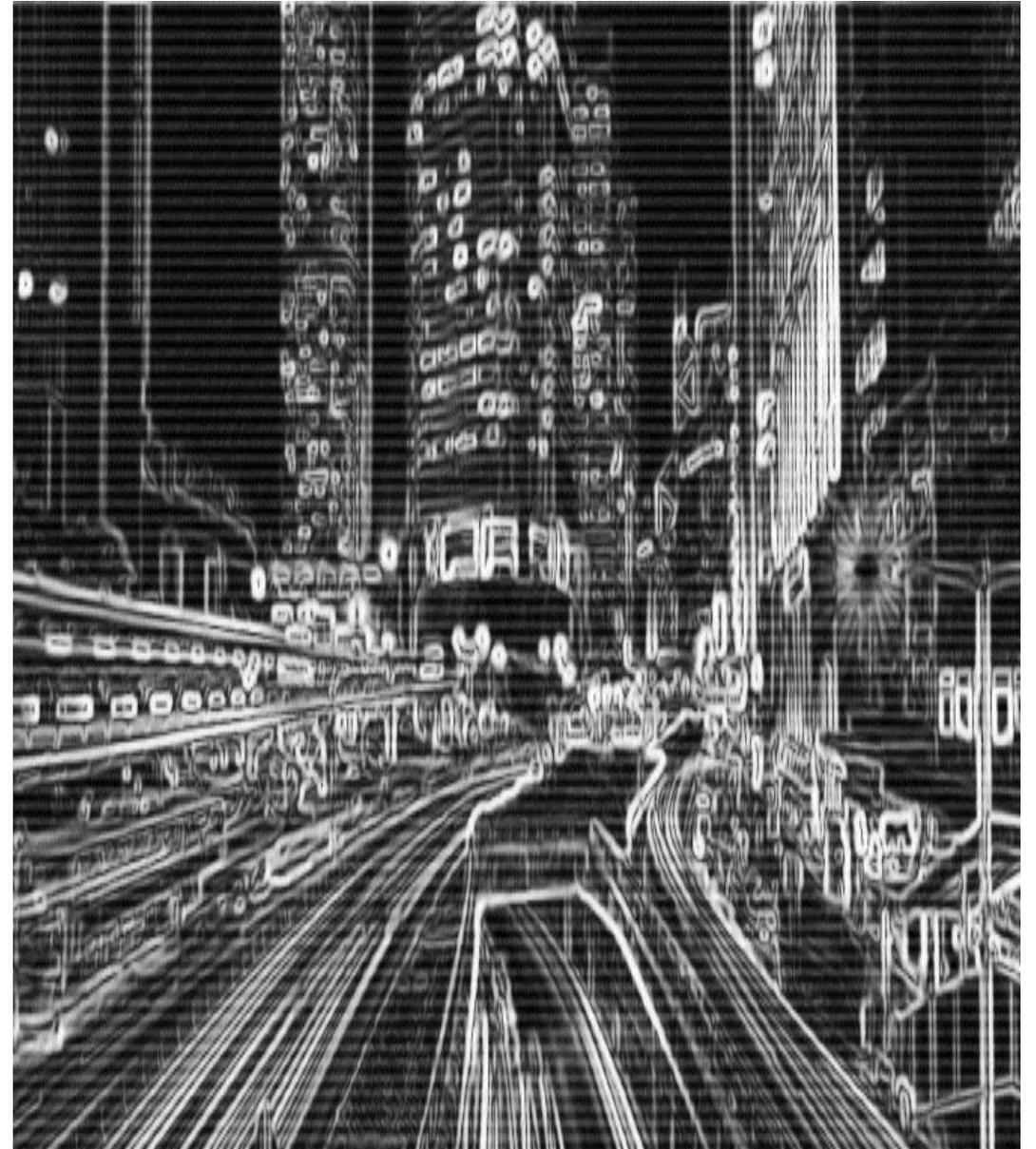
Capable de motivation

Ressource



Globalisation  
Digitalisation  
Individualisation  
Démographie  
Institutions  
Flexibilisation  
Intensification  
Connaissances

Limites – Contextualisation



(c) Laurent Taskin

## Soif de liberté

- Individualisation
  - Flexibilité spatiale et temporelle
  - Processus RH « à la carte »
  - Effet générationnel : voice & impact
- Perte de centralité du travail  
*Temps, Valeur, Idéal*
- Modes d'organisation participatifs  
*Autogestion, management participatif, méthodes agiles*

## Besoin de communauté

- Invisibilisation
  - Flexibilité spatiale et temporelle
  - MBO
- Que partage-t-on encore?
  - Collectifs
  - Solidarités

**Limites – Contextualisation**

# Dignité

- Lutte pour la reconnaissance de notre humanité
  - Reconnaissance  
*Existentielle, qualité, effort, résultat*
  - Sources  
*Métier, expertise, manager, clients/bénéficiaires...*

Limites – Contextualisation



(c) Laurent Taskin

Motivation · Planification de la production · Compétences  
(besoins, attentes)

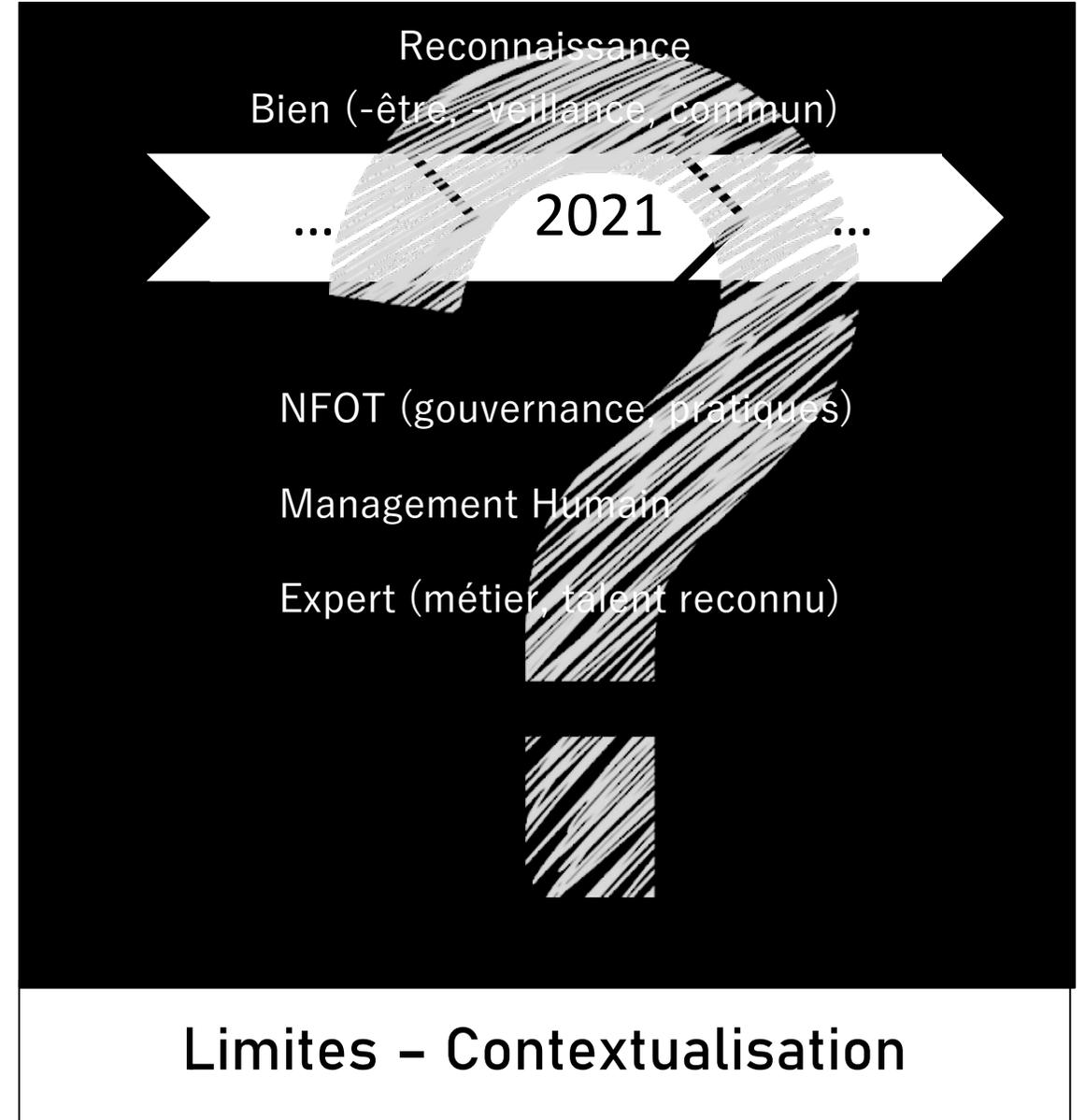
1950

1960

1970

1980

OST	Bureaucratie	DPO	Flexibilité
Administration du personnel			GRH
Fainéant / €	Capable de motivation		Ressource



Les limites de la GRH

Constats d'échecs

Contextualisation

► *Ressource* humaine

La proposition du MH

Anthropologie

Finalité

Objet

Grille pour l'action



MANAGEMENT HUMAIN

## Question anthropologique

- Quelle conception particulière de l'Humain les manuels de GRH véhiculent-ils?
- Analyse phénoménologique des 9 manuels parmi les plus diffusés

<http://www.ephemerajournal.org/contribution/revealing-dominant-anthropological-consideration-humankind-teaching-human-resource>

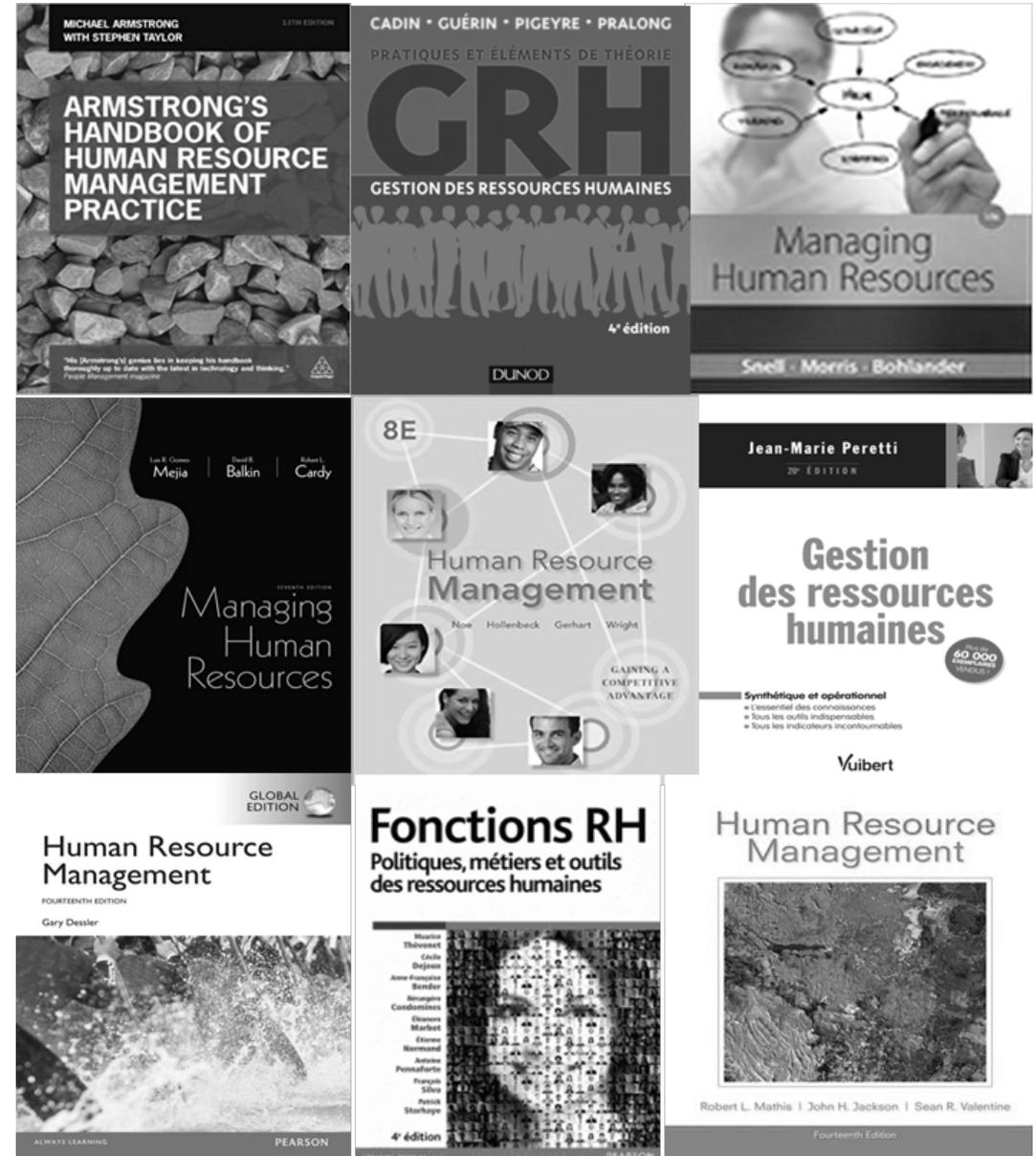
Limites – *Ressources* humaines



## Question anthropologique

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

Limites – *Ressources* humaines



(c) Laurent Taskin

Les limites de la GRH  
Constats d'échecs  
Contextualisation  
*Ressource* humaine

- ▶ La proposition du MH  
Anthropologie  
Finalité  
Objet

Grille pour l'action



MANAGEMENT HUMAIN

*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.*

*Qu'est-ce qui caractérise l'humain?*

*Comment devrait être considéré l'humain?*

L'être humain est capable de reconnaissance et la recherche  
*Axel Honneth (2000, 2004)*

Être réflexif, soucieux du travail bien fait

**Proposition – Anthropologie**

*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.*

*Qu'est-ce qui caractérise l'humain?*

*Comment devrait être considéré l'humain?*

L'être humain est capable de reconnaissance et la recherche  
*Axel Honneth (2000, 2004)*

La reconnaissance

**Proposition – Finalité**

# Le travail réel, vivant

- Objectif
- Collectif
- Subjectif

**Proposition – L'objet**

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, sa finalité la reconnaissance.



MANAGEMENT HUMAIN

Les limites de la GRH  
Constats d'échecs  
Contextualisation  
*Ressource* humaine

La proposition du MH  
Anthropologie  
Finalité  
Objet

► Grille pour l'action



MANAGEMENT HUMAIN

Tableau 6.2.

Mettre en œuvre le Management Humain: une grille de lecture

Fondements du Management Humain	Questions
Conception de l'humain	<p>Comment l'humain est-il considéré dans mon organisation ?</p> <p><i>Au regard de la manière de gérer les personnes, l'humain est-il considéré comme un être réflexif ? participe-t-il à la définition des « règles du jeu » ? est-il impliqué dans la définition des normes de l'action : ex. critères d'évaluation du travail et de ce qu'est un « travail bien fait » ?</i></p>
Finalité	<p>Les politiques de GRH contribuent-elles à offrir de la reconnaissance ?</p> <p><i>Si pas, ou pas assez, comment les redéfinir (contenu, dispositif, acteurs impliqués, critères employés...) pour qu'elles intègrent davantage cette finalité ?</i></p>
Objet	<p>Les politiques et pratiques de GRH, portent-elles sur toutes les dimensions du travail (objectif, collectif, subjectif) ?</p> <p><i>Si certaines dimensions sont absentes ou hypertrophiées, comment rectifier ce déséquilibre et faire en sorte que chaque politique et ensemble de pratiques porte sur toutes les dimensions du travail ?</i></p>

Taskin et Dietrich, 2020, p. 257

## Complémentarité et inflexions par rapport à la GRH

### Implications concrètes

- Remettre le travail au cœur
- Se centrer sur l'expertise métier (dont le management)
- Affirmer les finalités plurielles du MH

Grille pour l'action

# Notre responsabilité commune

Un ancrage scientifique  
Des expériences existantes

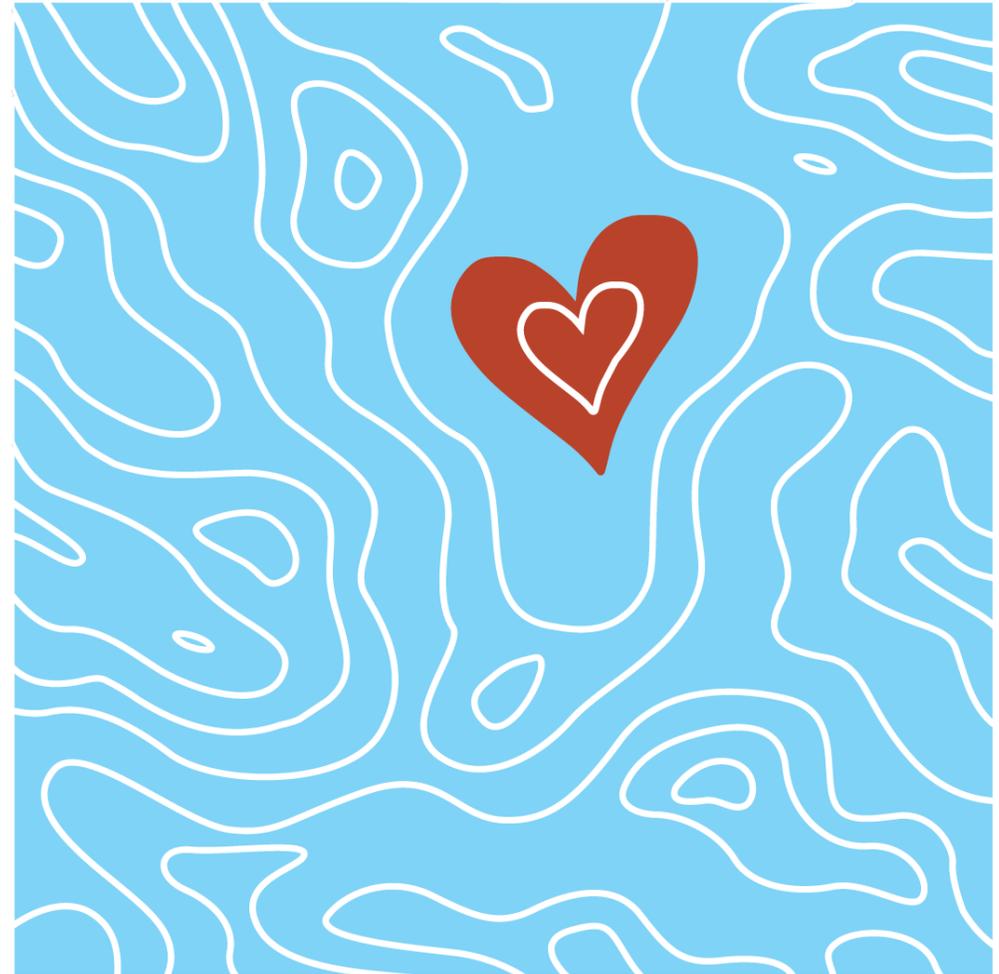
## Des ressources

Taskin, L. & Dietrich, A. (2020) *Management Humain*. De Boeck (2è éd.)

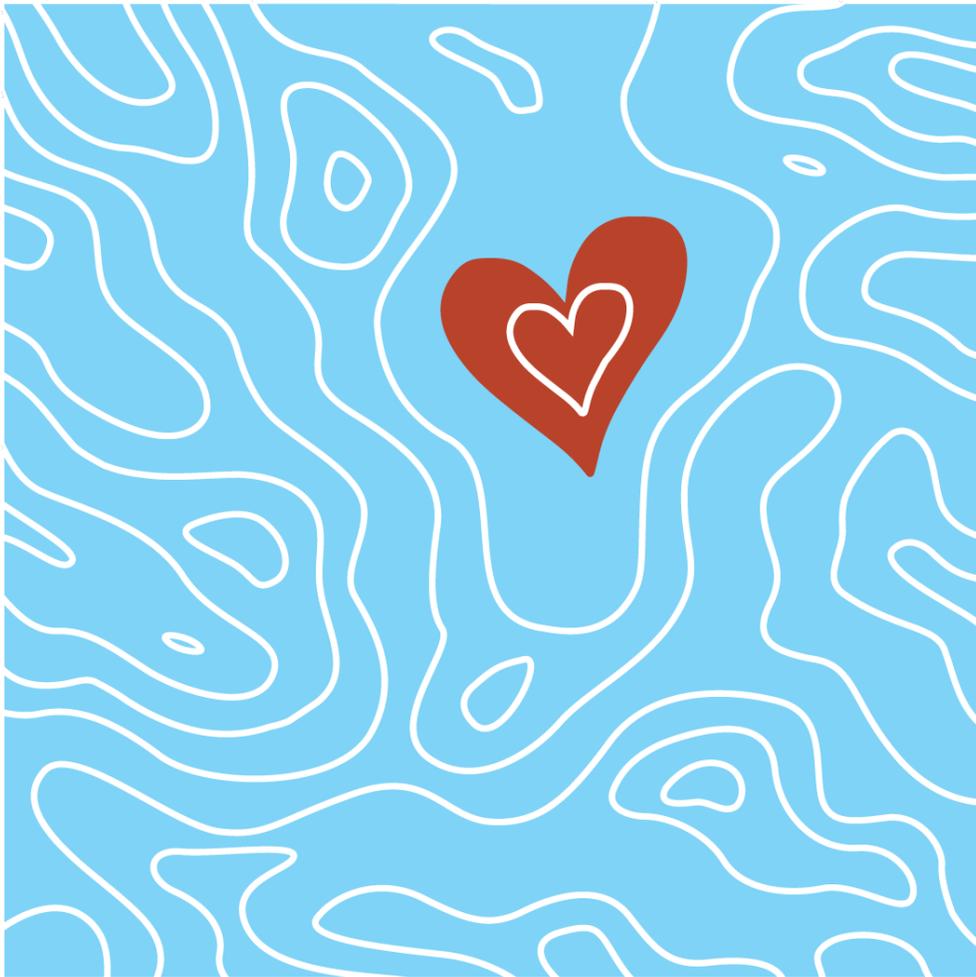
labor-H de l'UCLouvain

Formation en MH innovant

[www.linkedin.com/in/management-humain-903390213](http://www.linkedin.com/in/management-humain-903390213)



MANAGEMENT HUMAIN



## MANAGEMENT HUMAIN

### Laurent Taskin

[laurent.taskin@uclouvain.be](mailto:laurent.taskin@uclouvain.be)

Docteur en Sciences économiques et de gestion, Professeur à la Louvain School of Management (UCLouvain), Directeur du labor-H, Responsable du master GRH.

Professeur invité e.a. à City University of London, Warwick Business School, UQAM (Montreal, Canada), Paris Dauphine PSL...

Plus de 50 articles publiés dans des revues scientifiques internationales t.q. *Organization Studies*, *Human Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics* ainsi que 16 livres parmi lesquels *Management Humain* (De Boeck, avec Anne Dietrich) et *Critical Management Studies: Global voices, local accents* (Routledge, avec Chris Grey, Isabelle Huault et Véronique Perret).