UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Comment les organisations accompagnent-elles la transition vers un management humain, et selon quelles modalités ce processus se traduit-il concrètement dans les pratiques, les acteurs mobilisés et les résultats observables ?

Auteur·e(s) : Goossens Laurine – Lo Guasto Zoé
Promoteur·rice(s) : Taskin Laurent
Année académique 2025-2026.
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Declaration

DECLARATION

The declaration below is **mandatory and must appear on the first page (after the front page) of your master's thesis**.

STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI

Confirm the following statements:

Statements on responsible use of generative AI	**Your answer**
The content of my/our master's thesis is my/our original input, even if I/we used generative AI to help prepare it.	●Yes ☐No
I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	●Yes ☐No
I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	●Yes ☐No
I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	●Yes ☐No
I/we made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information	●Yes ☐No

SIGNATURE

Sign your declaration:

	Author last name, first name(s)	**Date**	**Signature**
1	Goossens Laurine	19/06/26	
2	Lo Guasto Zoé	19/06/26	

NOTE

For this document, Deepl has been used to propose formulations, but the text is original, except the extracts explicitly mentioned as coming from other sources, which are mentioned in footnotes.

Remerciements

La réalisation de ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours académique enrichissant, jalonné d'apprentissages, de défis et de rencontres. À travers ces quelques lignes, il est important d'exprimer notre gratitude envers les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail.

En premier lieu, nous tenons à remercier sincèrement notre promoteur, Monsieur Taskin, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses conseils avisés. Son expertise et ses orientations ont été précieuses dans la construction de notre mémoire.

Nous adressons également nos remerciements aux personnes interrogées dans le cadre de notre recherche. Leur temps et la richesse de leurs témoignages ont constitué une contribution essentielle à ce travail.

Une pensée particulière est adressée à nos proches, familles et amis, pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de cette période.

Enfin, nous nous remercions mutuellement pour notre engagement, notre persévérance, notre esprit d'équipe et les efforts fournis afin de mener ce projet à son terme.

À toutes celles et ceux qui ont participé, directement ou indirectement, à la réussite de ce mémoire, nous adressons notre reconnaissance.

Laurine et Zoé

Table des matières

Introduction 1
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE 3
Chapitre 1 : Le management humain 3
1. Contexte d'apparition et de développement 3
2. Les modèles du management humain 4
3. La mise en œuvre du management humain 5
3.1. Méthodologie 5
3.2. La transformation progressive des pratiques RH 6
4. Synthèse des principaux points clés du chapitre 1 7
Chapitre 2 : Accompagnement des transformations organisationnelles 9
1. Comprendre la transformation organisationnelle 9
1.1. Distinction entre changement et transformation 9
1.2. Types de transformations 10
1.3. Facteurs déclencheurs 11
2. Les modèles classiques d'accompagnement du changement 11
2.1. Les modèles planifiés et la logique « projet » 11
2.2. Limites des modèles planifiés aux transformations profondes 12
3. Vers des approches élargies et émergentes de l'accompagnement 13
3.1. L'approche processuelle et émergente du changement 13
3.2. L'approche culturelle et participative du changement 14
3.3. L'accompagnement des transformations du modèle managérial 14
3.4. Le rôle stratégique des ressources humaines dans l'accompagnement des transformations 15
4. Enjeux et difficultés de l'accompagnement des transformations 16
4.1. Résistances au changement : un phénomène structurel et multi-causal 16
4.2. Tensions entre performance, bien-être et sens 16
4.3. Le risque d'un changement superficiel 17
4.4. Le défi du rôle des managers et des RH dans la durée 17
5. Synthèse des principaux points clés du chapitre 2 18
Chapitre 3 : Enjeux spécifiques de l'accompagnement d'une transition vers le management humain 19
1. Le management humain comme une transformation organisationnelle singulière 19
2. Les enjeux spécifiques d'une transition vers le management humain 19
3. Vers une problématique empirique 20
4. Vers une question de recherche 21
PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE 22
Méthodologie 22
1. Choix méthodologiques 22
2. Collecte des données 22

2.1. Sélection du terrain 22
2.2. Profils des répondants 23
2.3. Modalités de collecte 24
3. Méthode d'analyse des données 25
Résultats 27
1. L'origine de la transition 27
1.1. La crise Covid-19 comme accélérateur d'une dynamique déjà engagée 27
1.2. La conviction du dirigeant 28
1.3. Un ADN organisationnel favorable : la cohérence de sens 28
1.4. La rencontre avec un cadre conceptuel structurant 28
2. Objectifs poursuivis 29
2.1. Renforcer l'engagement et le bien-être des collaborateurs 29
2.2. Assurer la cohérence entre discours et pratiques 29
2.3. Concilier performance et considération de l'humain 30
2.4. Faire évoluer durablement la culture managériale 30
3. Processus de transformation 31
3.1. Une logique progressive et non linéaire 31
3.2. Une impulsion descendante et une participation ascendante 31
3.3. Le diagnostic préalable comme point de départ 32
3.4. Formaliser la démarche pour lui donner un cadre 32
3.5. Expérimenter avant de généraliser 33
4. Acteurs impliqués et mobilisés 33
4.1. La direction et le CEO : une condition non négociable 33
4.2. La fonction RH 34
4.3. Les managers de proximité 34
4.4. Les collaborateurs 35
4.5. Les partenaires externes et académiques 35
5. Leviers de la transition 36
5.1. Le leadership convaincu et exemplaire 36
5.2. La cohérence entre les pratiques et les valeurs 36
5.3. La formation des managers 37
5.4. La participation et la co-construction 37
5.5. La transparence et la communication stratégique 38
5.6. La confiance et l'autonomie responsable 38
6. Freins et difficultés 39
6.1. L'absence ou la perte de leadership convaincu 39
6.2. La résistance des managers de proximité 39
6.3. Les logiques de pilotage par les indicateurs 39
6.4. Les dérives de l'autonomie sans cadre suffisant 40

6.5. Les contraintes institutionnelles et politiques : une spécificité du secteur public 40
6.6. Les limites de la participation 41
7. Résultats réels de la transition 41
7.1. Des résultats tangibles sur les collaborateurs 41
7.2. Des résultats tangibles sur la performance 42
8. Les quatre dimensions du management humain 43
8.1. Prendre en compte le travail réel 43
8.2. Reconnaitre la personne et sa contribution 44
8.3. Construire et entretenir le collectif 46
8.4. Développer l'autonomie et la réflexivité 47
9. Positionnement des organisations face au management humain 48
9.1. Une adoption explicite du management humain 48
9.2. Des pratiques convergentes sous un autre vocabulaire 49
9.3. Des étiquettes revendiquées ou rejetées 49
9.4. Une maturité perçue comme toujours inachevée 50
Discussion des résultats 51
1. Une transformation culturelle plutôt qu'un changement planifié 51
2. Le rôle du leadership et la dynamique collective 51
3. Participation et autonomie responsable 52
4. La cohérence comme facteur de crédibilité 54
5. La performance et la considération de l'humain 54
6. Une trajectoire plutôt qu'un état final 55
7. Réponse à la question de recherche 56
Recommandations pour accompagner la transition 57
1. Réaliser un diagnostic organisationnel préalable 57
2. Assurer un portage stratégique fort et une exemplarité managériale cohérente 57
3. Former et accompagner les managers dans l'évolution de leur posture 58
4. Structurer la démarche sans la rigidifier : participation et autonomie responsable 58
5. Ancrer la démarche dans la durée et prévenir les risques de régression 59
Conclusion et limites 60
Bibliographie 62
Annexes 65
Annexe I : Les approches humanistes, la Sustainable Human Resource Management et la Common Good HRM 65
Annexe II : Les 8 erreurs communes des efforts de changement organisationnel et leurs conséquences 65
Annexe III : Un processus en 8 phases pour parvenir à un changement majeur 66
Annexe IV : Tableau perspective comparé du management et spécificités de l'approche renouvelée 67

Annexe V : Le guide d'entretien semi-directif..... 68
Annexe VI : Présentation des entreprises ayant participé à l'étude 69
Annexe VII : Tableau récapitulatif des résultats 70

Introduction

Au regard des évolutions récentes des pratiques managériales et de la littérature mobilisée dans ce mémoire, il apparaît que l'entreprise du XXIe siècle ne peut plus être envisagée uniquement comme une machine de production, mais davantage comme une organisation humaine en constante évolution. Cette évolution s'inscrit dans une remise en question progressive des modèles de management exclusivement centrés sur la performance et le contrôle, au profit d'approches cherchant à articuler performance durable, confiance et autonomie.

Amorcée depuis plusieurs décennies, cette dynamique s'est accélérée sous l'effet de crises sanitaires, sociales et environnementales, qui ont mis en évidence le besoin de redonner du sens au travail et de replacer l'humain au cœur des organisations (Taskin & Dietrich, 2024). L'époque du taylorisme et du fordisme reposait sur la standardisation et la recherche d'efficacité maximale. Progressivement, ces approches ont laissé place à des formes de management plus participatives et collaboratives. Pendant longtemps, la gestion des ressources humaines (GRH) a considéré les individus comme des moyens au service d'objectifs économiques. Or, cette vision centrée sur la performance montre aujourd'hui ses limites face aux nouvelles attentes des travailleurs : recherche de sens, besoin de reconnaissance, équilibre vie professionnelle et personnelle, ou encore quête d'autonomie (Taskin & Dietrich, 2024).

Dans ce contexte, se développent des approches managériales visant à replacer l'humain au centre des décisions et des modes de fonctionnement, tout en cherchant à concilier performance économique, bien-être individuel et contribution sociétale (Rouault & Drugmand, 2023 ; Villagordo, 2025). Toutefois, si cette orientation suscite un intérêt croissant, sa mise en œuvre demeure complexe. De nombreuses organisations affichent la volonté de placer l'humain au cœur de leur stratégie, mais rencontrent des résistances culturelles, structurelles ou managériales. Dès lors, une question centrale se pose : *« Comment les organisations accompagnent-elles la transition vers un management humain, et selon quelles modalités ce processus se traduit-il concrètement dans les pratiques, les acteurs mobilisés et les résultats observables ? »* C'est cette problématique qui constitue le point de départ de notre mémoire.

Ce travail s'inscrit dans une double perspective : analytique et pratique. D'une part, il vise à comprendre les leviers et les freins qui influencent la transition vers un management plus humaniste et, d'autre part, il cherche à proposer des recommandations concrètes destinées aux acteurs de terrain. À travers des entretiens réalisés auprès de différents acteurs au sein de plusieurs organisations, nous chercherons à identifier les conditions qui favorisent réellement l'émergence d'un management centré sur les personnes. L'intérêt scientifique de ce sujet repose sur la volonté d'articuler les fondements théoriques du management humaniste avec les mécanismes de changement organisationnel. Sur le plan managérial, notre recherche répond à un enjeu actuel : celui d'aider les organisations à concilier performance durable et bien-être au travail. Nos objectifs principaux sont d'identifier les facteurs de réussite et d'échec dans la mise en place d'un management humaniste, de comprendre la manière dont les dirigeants, managers et employés perçoivent cette transformation, et de proposer des pistes d'action concrètes pour l'accompagner au niveau stratégique, managérial et opérationnel.

Notre cadre théorique s'organise autour de trois grands axes. Le premier porte sur les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines. Ces approches, héritées de l'ère industrielle, mettent l'accent sur la rationalisation des processus et la maximisation de la productivité. Nous montrerons comment ces modèles, bien qu'efficaces à leur époque, tendent à négliger la dimension humaine du travail. Le deuxième axe concerne le management centré sur l'humain. En nous appuyant sur les travaux de Taskin et Dietrich (2024), Sauret (2017) et Villagordo

(2025), nous avons défini les principes du management humaniste : autonomie, confiance, éthique, responsabilité et bienveillance. Ces travaux proposent une approche qui prend ses distances avec les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines et replace le travail réel, la reconnaissance, la communauté de travail et la réflexivité au cœur des pratiques managériales. Enfin, le troisième axe mobilise les apports du changement organisationnel (Kotter, 2015 ; Schein, 2016) non pas comme une fin en soi, mais comme un cadre permettant de comprendre comment accompagner concrètement la transition vers le management humain. Ces approches nous aideront à comprendre comment les entreprises peuvent progressivement intégrer les valeurs humanistes dans leur fonctionnement quotidien.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi une approche qualitative basée sur des études de cas. Nous avons travaillé avec plusieurs entreprises qui ont amorcé une transition vers un management centré sur l'humain. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs : dirigeants, managers, responsables RH et collaborateurs. Ces entretiens permettront de recueillir des points de vue variés sur les motivations, les difficultés et les effets perçus de cette transformation. Les données recueillies ont ensuite été analysées de manière thématique, afin d'identifier les tendances récurrentes, les leviers de succès et les freins rencontrés. Cette démarche permettra de comparer les différentes perspectives et de dégager des enseignements pratiques.

Notre mémoire s'articule en deux grandes parties. La première présente la revue de la littérature consacrée aux principales approches de la gestion des ressources humaines et du management humain, afin de mettre en évidence les principes clés et les limites des modèles traditionnels. La seconde expose la méthodologie de recherche et les résultats de l'étude empirique menée auprès de plusieurs organisations. Ces résultats font ensuite l'objet d'une discussion, suivie de recommandations et d'une conclusion présentant les principaux enseignements et les limites de la recherche.

En résumé, ce mémoire a pour objectif de mieux comprendre le management humain, non pas comme une théorie abstraite, mais comme une pratique concrète et porteuse de sens. En combinant un cadre théorique solide et une analyse empirique approfondie, nous espérons mettre en lumière les conditions nécessaires pour que la promesse de « mettre l'humain au centre » devienne une réalité vécue dans les entreprises aujourd'hui.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Le management humain

1. Contexte d'apparition et de développement

La gestion des ressources humaines traditionnelle fait depuis plusieurs décennies l'objet de critiques récurrentes dans la littérature. Il lui est notamment reproché de se concentrer principalement sur les résultats économiques et la recherche d'efficacité, de faire peser davantage les responsabilités sur les individus ainsi que de considérer l'humain avant tout comme une ressource à gérer et à optimiser. Ces évolutions des pratiques de gestion s'inscrivent plus largement dans les transformations contemporaines du capitalisme, marquées par une valorisation accrue de la performance, de la flexibilité et de l'autonomie individuelle (Boltanski & Chiapello, 1999).

Dans cette logique centrée sur la performance mesurable, le travail réel tend à être relégué au second plan. Les dimensions sociales et subjectives de l'activité, ainsi que les ajustements informels opérés par les travailleurs au quotidien, restent souvent peu prises en compte, alors même qu'elles sont centrales dans l'analyse du travail (Dejours, 1995 ; Clot, 2008). Si ces limites sont aujourd'hui largement documentées, elles ont progressivement conduit de nombreux chercheurs à remettre en question la manière dont les organisations conçoivent la gestion des personnes au travail.

Parmi les premiers auteurs à défendre cette évolution, Galambaud (2002) invite à dépasser une conception strictement instrumentale de la gestion des ressources humaines. Selon lui, la GRH ne peut être réduite à une fonction essentiellement administrative ou à un ensemble d'outils destinés à optimiser une ressource productive. Elle constitue une véritable discipline de gestion, qui doit articuler les objectifs de performance de l'organisation avec la prise en compte des personnes, de leurs compétences, de leurs interactions et de leur développement. L'auteur souligne également le risque de voir certaines organisations afficher un discours valorisant « l'humain » sans que celui-ci ne se traduise réellement dans les pratiques de gestion.

Cette réflexion est prolongée par Thwaites, Hallée et Malo (2019), qui proposent une approche explicitement humaniste de la gestion. Comme l'indique le titre de leur ouvrage, « L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion », les travailleurs ne peuvent être considérés comme de simples ressources mobilisées au service de la performance organisationnelle. Les auteurs rappellent qu'ils sont avant tout des personnes, porteuses de compétences, de valeurs, d'aspirations et de relations sociales. Dès lors, les pratiques de gestion doivent être pensées de manière à concilier les impératifs économiques avec le respect des individus, la qualité du travail, le développement des personnes et la responsabilité sociale des organisations. Cette perspective contribue ainsi à élargir la conception de la performance, qui ne peut plus être évaluée uniquement à travers des indicateurs économiques, mais doit également intégrer des dimensions humaines, sociales et éthiques.

Dans ce contexte, plusieurs approches alternatives à la GRH traditionnelle ont émergé. Ces perspectives cherchent à dépasser une vision strictement instrumentale de la gestion des personnes en intégrant des dimensions éthiques, sociales et sociétales. Parmi elles, la littérature évoque notamment les approches humanistes[1], la Sustainable Human Resource Management ou encore la Common Good HRM. Bien qu'elles diffèrent dans leurs finalités et leurs cadres

[1] Voir annexe I : les approches humanistes, la Sustainable Human Resource Management et la Common Good HRM

théoriques, ces approches partagent une volonté commune de replacer l'humain au cœur des pratiques organisationnelles.

Le présent mémoire s'inscrit plus spécifiquement dans la perspective du management humain, tel qu'il est notamment développé par Taskin et Dietrich (2024) et enseigné au sein de la Louvain School of Management. Cette approche constitue une alternative concrète à la GRH traditionnelle, dans la mesure où elle vise à concilier performance organisationnelle, reconnaissance du travail réel et prise en compte de la personne dans toute sa complexité. Elle se distingue par son ancrage empirique et par le fait qu'elle est portée par des organisations qui s'engagent réellement dans cette orientation managériale.

2. Les modèles du management humain

Le management humain, tel que présenté par Taskin et Dietrich (2024), s'articule autour de **quatre composantes complémentaires** qui structurent l'ensemble du modèle. Il repose sur **une conception particulière de l'humain**, **un objet central : le travail réel**, ainsi que **deux finalités : la reconnaissance et la communauté de travail**. Ces quatre composantes sont indissociables et permettent de dépasser une vision instrumentale de la gestion des ressources humaines en proposant une approche centrée sur le travail, les personnes et le collectif.

- Une conception particulière de l'humain

Premièrement, le Management Humain s'appuie sur une conception particulière de l'humain. Il se distingue des représentations classiques issues de la théorie économique. L'individu n'est alors plus envisagé comme un simple agent rationnel cherchant à maximiser son intérêt personnel, ni comme une ressource ajustable aux besoins productifs de l'organisation. Il est considéré comme un **être social, réflexif** et capable de jugement moral. Interroger ses pratiques, donner du sens à son activité et participer à la définition de ce qu'est un « bon travail » font partie de ses capacités. Cette conception suppose également que les managers ne soient pas uniquement des agents d'application des règles organisationnelles. Ils doivent agir comme des acteurs capables d'arbitrages, de discernement et d'attention aux situations concrètes de travail.

- Le travail réel comme objet central

Ensuite, l'objet central du Management Humain est **le travail réel**. Contrairement aux approches traditionnelles qui se concentrent principalement sur les tâches prescrites ou les procédures, cette perspective insiste sur la nécessité de comprendre ce que font réellement les travailleurs dans leurs activités quotidiennes. **Le travail réel comprend trois dimensions indissociables : le travail objectif, subjectif et collectif.**

La dimension **objective** du travail renvoie aux **résultats produits**, aux performances mesurables (individuelles et collectives) et aux critères d'évaluation formalisés par l'organisation. Elle correspond à la nécessité de produire, d'atteindre des objectifs et de rendre le travail visible et mesurable. Cette dimension est importante sur le plan individuel car elle permet des formes de feedback et de promotion. Toutefois, elle ne peut suffire à elle seule à comprendre la contribution réelle des travailleurs.

La dimension **subjective** concerne l'expérience vécue du travail. Le travail engage la manière dont l'individu se perçoit dans son rôle professionnel, le sens donné à l'activité, les émotions et le besoin de **reconnaissance**. Les individus ne réalisent pas uniquement des tâches ; ils s'investissent personnellement dans leur travail, développent des compétences, mobilisent leur jugement et cherchent à accomplir un travail dont ils puissent être fiers. Ignorer cette dimension

conduit souvent à des formes de démotivation, de désengagement ou de perte de sens (Dejours, 1995).

La dimension **collective**, enfin, renvoie au fait que le travail s'inscrit toujours dans des **relations sociales**. La réalisation des activités dépend de la coopération, de l'entraide, des coordinations informelles et des ajustements quotidiens entre collègues. Le travail ne peut donc être compris uniquement à l'échelle individuelle, car il est toujours porté par des dynamiques collectives.

Ces trois dimensions peuvent être rapprochées des 3R qui structurent le modèle : le Résultat, associé à la dimension objective ; la Reconnaissance, associée à la dimension subjective ; les Relations, associées à la dimension collective.

- Deux finalités : la reconnaissance et la communauté de travail

Enfin, la finalité du Management Humain est la **reconnaissance**. Celle-ci traverse l'ensemble des dimensions du travail : elle concerne la reconnaissance des résultats produits, de l'investissement subjectif des individus et de leur contribution au collectif. En plaçant la reconnaissance au cœur des pratiques managériales, cette approche s'inscrit dans un courant théorique plus large qui considère la reconnaissance comme une condition fondamentale du développement individuel et de la cohésion sociale (Honneth, 1992). Elle constitue ainsi une alternative structurée aux approches traditionnelles de la gestion des ressources humaines.
La seconde finalité du management humain est **la communauté de travail**. Cette dimension souligne que l'organisation ne constitue pas uniquement un système de production, mais également un collectif humain. Le management humain vise ainsi à développer des espaces favorisant la coopération, la solidarité, la construction de normes communes et le dialogue autour du travail. La communauté de travail permet aux individus de donner du sens à leur activité, de coordonner leurs actions et de construire collectivement un projet commun. Elle occupe désormais une place centrale dans le modèle du management humain, au même titre que la reconnaissance (Taskin & Dietrich, 2024).

3. La mise en œuvre du management humain

3.1. Méthodologie

La mise en œuvre du management humain ne repose pas sur l'application de modèles universels ou de dispositifs standardisés. Elle s'inscrit dans une démarche réflexive et contextualisée qui vise à questionner les idées implicites qui orientent le management, les pratiques organisationnelles et leurs effets sur le travail et les travailleurs. Cette approche suppose d'abord de reconnaître que le management humain ne constitue ni une utopie ni un idéal abstrait. Il peut guider concrètement les décisions organisationnelles, y compris lorsque celles-ci sont difficiles, comme les réorganisations, les licenciements ou les décisions budgétaires. L'enjeu n'est pas d'éviter ces décisions, mais d'en repenser les modalités de mise en œuvre en tenant compte de leurs conséquences humaines et organisationnelles.

La première étape concrète de mise en œuvre consiste en la réalisation d'un diagnostic organisationnel. Cette étape est cohérente avec le principe de contextualisation propre au management humain : les transformations ne peuvent être définies indépendamment du contexte organisationnel, des marges de manœuvre disponibles et de la position occupée par les acteurs dans l'organisation. L'objectif n'est pas uniquement descriptif. Ce diagnostic permet d'identifier les écarts éventuels entre les principes du management humain et les pratiques observées et ainsi de déterminer les leviers d'action possibles.

En accord avec le principe de réflexivité, cette démarche ne peut être menée de manière isolée. Elle suppose la mise en place d'un processus de co-design impliquant différentes parties prenantes de l'organisation, notamment les experts RH, les managers et les travailleurs concernés. L'objectif est de confronter les pratiques existantes aux principes du management humain dans une logique collective afin d'éviter l'introduction de solutions standardisées déconnectées du travail réel et des besoins des acteurs. La participation constitue donc un levier essentiel pour inscrire durablement les changements dans les pratiques quotidiennes.

3.2. La transformation progressive des pratiques RH

La mise en œuvre du management humain ne passe pas par la suppression des pratiques RH existantes. Elle repose plutôt sur une transformation progressive de ces pratiques. Il ne s'agit pas d'inventer de nouveaux outils, mais de repenser leur finalité et leur manière d'être utilisés. L'objectif est de les rendre cohérents avec les principes du management humain, notamment la reconnaissance du travail réel et la prise en compte de l'humain dans sa dimension sociale. Cette transformation peut s'observer à travers trois ensembles de pratiques structurantes : l'évaluation du personnel, la gestion des carrières et la rémunération.

- L'évaluation du personnel : de l'instrument de contrôle à l'espace de reconnaissance

Traditionnellement, l'évaluation est souvent perçue comme un outil de mesure et de contrôle de la performance. Elle compare des résultats attendus à des résultats obtenus. Cependant, Taskin est Dietrich mettent en évidence plusieurs tensions :

- La recherche d'objectivité dans une relation humaine
- Le mélange entre développement et « sanction »
- Les biais liés aux rôles des évaluateurs

Dans une perspective de management humain, il ne s'agit pas de supprimer l'évaluation. Les auteurs montrent qu'elle demeure un outil important pour les décisions organisationnelles, le développement des compétences et l'orientation professionnelle. En revanche, ses finalités et ses modalités doivent être clarifiées. L'évaluation devient alors un moment de dialogue sur le travail réalisé, les difficultés rencontrées et les conditions nécessaires à son accomplissement. Elle doit porter sur les dimensions objectives (résultats, compétences), subjectives (investissement personnel) et collectives (contribution au collectif de travail). L'enjeu n'est plus seulement de mesurer mais de reconnaître et de dialoguer. Cette évolution suppose de dépasser une logique strictement quantitative afin d'intégrer une compréhension plus qualitative de l'activité réelle et de ses contraintes.

- La gestion des carrières et de la mobilité

La gestion des carrières constitue un levier central du management humain. Historiquement, la carrière était surtout pensée comme une progression verticale au sein de l'organisation. Aujourd'hui, les parcours sont plus variés, plus individualisés et moins linéaires. La responsabilité du développement professionnel est souvent partagée, voire davantage portée par le travailleur lui-même. Dans cette perspective, la gestion des carrières et de la mobilité ne peut plus être envisagée comme un processus exclusivement piloté par l'organisation. Elle doit être repensée de manière plus collaborative, en renforçant la participation des travailleurs dans la définition de leurs trajectoires professionnelles.

Dans le management humain, la carrière ne se limite pas à un outil stratégique pour retenir les talents. Elle devient un espace de reconnaissance et de dialogue. Les aspirations individuelles, les compétences développées et les possibilités réelles offertes par l'organisation doivent être prises en compte. La posture du manager joue ici un rôle central. Il ne s'agit plus simplement

d'affecter une ressource en fonction des besoins organisationnels, mais d'accompagner une personne avec un projet professionnel.

- La rémunération

La rémunération constitue également un dispositif clé. Elle ne se résume pas au salaire de base, mais comprend un ensemble d'éléments qui structurent la relation entre l'organisation et le travailleur. Ces dernières années, les systèmes de rémunération ont été de plus en plus individualisés et liés à la performance, dans une logique d'alignement entre contribution et rétribution (Milkovich, Newman & Gerhart, 2017).

Dans une logique de management humain, la rémunération ne doit pas être envisagée uniquement comme un instrument d'incitation. Elle participe aussi à la reconnaissance. Elle doit être perçue comme juste et cohérente avec les valeurs affichées par l'organisation.

Dans cette perspective, le management humain apparait comme une alternative crédible à la GRH traditionnelle en proposant une évolution vers des approches plus humaines, durables et éthiques. Toutefois, son adoption implique une transformation conséquente des pratiques et des cultures organisationnelles, soulevant la question de l'accompagnement du changement, qui fera l'objet du chapitre suivant (Taskin & Dietrich, 2024).

4. Synthèse des principaux points clés du chapitre 1

Axe du chapitre	Éléments clés développés	Apports du management humain	Enjeux pour l'organisation
Contexte d'émergence	Critiques de la GRH traditionnelle : focalisation sur la performance économique, vision instrumentale de l'humain, faible prise en compte du travail réel	Nécessité de repenser la place de l'humain dans l'organisation	Ouverture vers des modèles alternatifs plus centrés sur la dimension humaine
Fondements du Management Humain	Conception de l'humain comme être social et réflexif ; centralité du travail réel ; finalité de reconnaissance	Articulation entre performance, reconnaissance et relations collectives	Relecture des pratiques managériales à partir des dimensions objective, subjective et collective du travail
Modèle des 3R + C	Résultat (objectif), Reconnaissance (subjectif), Relations (collectif) + Communauté	Vision intégrée du travail et de l'organisation comme collectif humain	Cohérence entre performance, sens du travail et dynamique collective
Méthodologie de mise en œuvre	Diagnostic organisationnel ; contextualisation ; démarche réflexive ;	Transformation progressive et participative	Nécessité d'impliquer les acteurs pour éviter des dispositifs

	co-design impliquant managers, RH et travailleurs		déconnectés du travail réel
Transformations des pratiques RH	Réinterprétation de l'évaluation, des carrières et de la rémunération	Passage d'une logique de contrôle à une logique de reconnaissance et de dialogue	Évolution des postures managériales et adaptation des cultures organisationnelles

Chapitre 2 : Accompagnement des transformations organisationnelles

Ce chapitre s'appuie principalement sur les travaux de Kotter (2015) et Schein (2016), qui constituent des références fondatrices dans la littérature sur le changement et la transformation organisationnelle. Ces auteurs sont complétés ponctuellement par d'autres perspectives, notamment processuelles (Pettigrew, 1987 ; Weick & Quinn, 1999) afin d'enrichir l'analyse sans en dénaturer la cohérence.

1. Comprendre la transformation organisationnelle

1.1. Distinction entre changement et transformation

Tout d'abord, il est important de comprendre ce que signifie une transformation organisationnelle et surtout de la distinguer du concept de changement organisationnel. En effet, un changement organisationnel renvoie à une modification ponctuelle et limitée, portant sur un aspect précis du fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, l'application d'un nouvel outil, un changement d'équipe, une modification de procédures internes … Ces changements peuvent être spontanés mais ils sont généralement planifiés, mesurables et réversibles.

La transformation organisationnelle, quant à elle, implique une modification plus profonde, systémique et durable. Elle affecte en même temps la stratégie, la culture, la structure, les processus, mais aussi les comportements individuels au sein de l'entreprise. Elle implique également une redéfinition des habitudes et modes de fonctionnement au sein de l'organisation. Ainsi, la transformation ne se résume pas à une succession d'actions, mais correspond à une recomposition plus large de l'organisation et de ses pratiques (Nadler & Tushman, 1989 ; Greenwood & Hinings, 1996).

Il existe plusieurs approches permettant de cadrer cette complexité. Pettigrew (1987) propose par exemple d'analyser les transformations à travers l'articulation entre le contenu du changement, c'est-à-dire ce qui change, le contexte interne et externe, ainsi que le processus par lequel le changement se déploie. Van de Ven et Poole (1995) soulignent quant à eux que les changements peuvent suivre des logiques différentes (moteurs ou mécanismes distincts), ce qui invite à éviter une vision unique et linéaire de la transformation. Enfin, certaines transformations peuvent être qualifiées de plus « radicales » lorsqu'elles impliquent une réorientation majeure des pratiques et des structures, ce qui rejoint l'idée que toutes les transformations ne se valent pas en termes d'ampleur et d'impact (Greenwood & Hinings, 1996).

Dans un registre plus opérationnel, Kotter (2015) souligne que ces transformations requièrent un leadership fort ainsi qu'une vision claire pour mobiliser l'ensemble des acteurs. Toutefois, plusieurs auteurs soulignent que les modèles de conduite du changement ne peuvent pas être appliqués comme des « recettes » universelles. Autissier et Vandangeon (2020) mettent en avant une approche plus contingente. En effet, selon eux, l'accompagnement dépend du contexte, des acteurs, des jeux de pouvoir, du degré d'incertitude et de la dynamique sociale interne. De plus, Mintzberg (2009) rappelle que les transformations ne se réduisent pas à une suite d'étapes planifiées, car le sens du changement se construit dans les interactions du quotidien. Enfin, Schein (2016) met en évidence que toute transformation durable demande un changement culturel, car elle implique une évolution des valeurs, des croyances et des normes partagées.

1.2. Types de transformations

Les transformations organisationnelles peuvent prendre plusieurs formes en fonction de leur nature et de leurs objectifs. Il en existe plusieurs, mais nous allons en traiter cinq : la transformation digitale, culturelle, structurelle, écologique et enfin la transformation du modèle managérial et organisationnel.

Commençons par la transformation digitale qui est, à l'heure actuelle, l'une des transformations les plus fréquentes. Cette dernière prend en compte l'intégration de nouvelles technologies dans les processus, les métiers et les modes de communication internes. Au-delà des outils, elle remet en question les compétences, les pratiques managériales et la culture de l'entreprise (Taskin & Dietrich, 2024).

La transformation structurelle, quant à elle, concerne la réorganisation hiérarchique, la création de nouvelles unités ou encore la simplification des niveaux de décision. Son objectif est généralement d'améliorer l'efficacité, la réactivité et la coordination entre les différents services d'une entreprise.

Ensuite, la transformation culturelle touche aux valeurs, aux normes et aux comportements collectifs. Il s'agit de la forme la plus difficile du changement, car elle remet en cause les croyances qui guident les comportements humains au quotidien (Schein, 2016).

Enfin, la transformation écologique ou durable est récemment devenue une priorité pour les entreprises. Elle vise à intégrer la responsabilité environnementale et sociale dans la stratégie et les pratiques de gestion afin de pouvoir s'inscrire dans une logique de développement durable (Rouault & Drugmand, 2023).

Au-delà de ces différentes formes, il est aussi important de distinguer la transformation du modèle managérial et organisationnel. Celle-ci correspond à un changement plus en profondeur, puisqu'elle touche aux principes de pilotage, de coordination et de prise de décision au sein de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas seulement d'ajuster certaines structures ou d'introduire de nouveaux outils, mais plutôt de revoir la manière dont l'autorité s'exerce, dont l'autonomie est accordée et dont la performance est définie.

Ce type de transformation amène souvent à remettre en question les logiques hiérarchiques plus traditionnelles et peut favoriser l'apparition de formes d'organisation plus participatives, plus horizontales ou davantage basées sur la confiance. Dans cette optique, Nadler et Tushman (1989) expliquent que les transformations dites « transformationnelles » touchent en même temps la stratégie, la structure, les processus et la culture, ce qui implique un réalignement global de l'organisation. De leur côté, Greenwood et Hinings (1996) montrent que certaines transformations peuvent être considérées comme radicales lorsqu'elles entraînent une réorientation importante des pratiques et des normes institutionnalisées.

Ces différentes transformations ne sont pas exclusives. Elles s'entrecroisent souvent et s'alimentent mutuellement. Par exemple, une transformation digitale entraine des conséquences culturelles et structurelles. Parmi elles, la transformation du modèle managérial semble toutefois plus exigeante, car elle mobilise à la fois des dimensions structurelles, culturelles et identitaires, et remet en question la façon dont le travail est coordonné dans l'organisation.

1.3. Facteurs déclencheurs

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la fréquence croissante des transformations organisationnelles. Ces déclencheurs peuvent être regroupés en facteurs externes, internes et intentionnels.

Tout d'abord, parmi les facteurs externes, les pressions économiques et concurrentielles jouent un rôle majeur. La mondialisation, la dérégulation des marchés et l'évolution rapide des technologies obligent les entreprises à revoir sans cesse leurs modèles pour rester compétitives (Kotter, 2015). De plus, l'innovation technologique peut être considérée comme l'un des principaux facteurs de transformation. En effet, l'automatisation, l'intelligence artificielle et le travail hybride redéfinissent les modes de production et de collaboration. Cela oblige les entreprises à adapter leurs structures et leurs compétences.

Les attentes sociétales représentent un autre facteur externe déterminant. Les organisations font de plus en plus attention à leur responsabilité sociale et environnementale. Les nouvelles générations de travailleurs recherchent davantage de sens, d'autonomie et de cohérence éthique dans leur emploi (Villagordo, 2025).

Les facteurs internes jouent également un rôle important. Les fusions, acquisitions, crises ou changements de direction peuvent agir comme des facteurs puissants de transformation. En effet, ils remettent en question les équilibres existants et les modes de fonctionnement établis.

Enfin, certaines transformations ne résultent pas uniquement de contraintes externes, mais d'une volonté stratégique des dirigeants. Mintzberg (2009) ainsi que Taskin et Dietrich (2024) soulignent que la transformation peut aussi découler d'un projet porteur de sens, visant à faire évoluer la conception du management et du travail au sein de l'organisation. Dans ce cas, la transformation est moins subie que choisie, et s'inscrit dans une dynamique intentionnelle.

2. Les modèles classiques d'accompagnement du changement

2.1. Les modèles planifiés et la logique « projet »

Les approches classiques d'accompagnement au changement reposent historiquement sur une vision rationnelle et planifiée. En effet, le changement y est envisagé comme un processus que l'organisation peut anticiper, structurer en différentes étapes et piloter de manière relativement maîtrisée. Cette logique s'inscrit généralement dans une dynamique descendante : la direction définit l'orientation, tandis que les acteurs opérationnels sont mobilisés pour mettre en œuvre la transformation.

Dans cette perspective, le modèle de Lewin (1947) constitue une référence fondatrice. Il décrit le changement comme un processus en trois phases : décristallisation, changement et recristallisation. Autrement dit, il s'agit d'abord de préparer l'organisation, puis d'introduire les nouvelles pratiques, avant de les stabiliser dans le temps. Cette approche a fortement influencé les modèles de conduite du changement développés par la suite.

Dans la même logique, Kotter (2015) propose un modèle en huit étapes visant à favoriser la réussite des transformations. À partir de l'analyse de nombreux projets, il identifie plusieurs erreurs fréquentes[2], telles que l'absence de sentiment d'urgence, la difficulté à constituer une

[2] Voir Annexe II : Les 8 erreurs communes des efforts de changement organisationnel et leurs conséquences

coalition suffisamment solide ou encore le manque de clarté dans la vision du changement. Afin d'y remédier, l'auteur développe un cadre structuré devenu un incontournable[3] :

1) Créer un sentiment d'urgence ;
2) Former une coalition dirigeante ;
3) Élaborer une vision du changement et une stratégie ;
4) Communiquer cette vision ;
5) Responsabiliser de nombreuses personnes ;
6) Générer des victoires à court terme ;
7) Consolider les gains et accentuer le changement ;
8) Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise.

Le changement est ainsi présenté comme un processus relativement linéaire, pouvant être organisé et piloté par la direction. L'intérêt de cette approche réside notamment dans l'importance accordée au leadership, à la mobilisation collective et à l'ancrage du changement dans la durée (Kotter, 2015).

Dans une logique de conduite de projet, plusieurs outils traditionnels peuvent être mobilisés. Parmi ces outils, la planification occupe une place centrale. En effet, elle permet de découper le changement en différentes étapes successives avec des objectifs mesurables, des ressources et des délais précis. Dans la même lignée, la gestion des risques constitue également un outil permettant d'identifier les obstacles susceptibles de compromettre le projet. De plus, la communication interne constitue un autre pilier essentiel. Elle vise à informer, convaincre et mobiliser les salariés concernant la vision portée par la direction (Kotter, 2015).

Enfin, la formation et l'accompagnement managérial sont des outils souvent utilisés pour faciliter l'adaptation des employés. En effet, ils leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences et de comprendre les nouvelles attentes de l'entreprise.

Il existe bien d'autres outils, mais ceux cités ci-dessus se sont révélés efficaces afin de mener à bien des changements limités ou ciblés comme la mise en place de nouveaux processus, la réorganisation d'un service ou encore l'intégration d'un nouveau système informatique. Ils permettent de réduire l'incertitude et de maintenir la cohérence opérationnelle dans des environnements relativement stables et prévisibles.

Ces modèles sont présentés ici non pas comme des recettes à appliquer, mais comme des repères permettant de comprendre les logiques d'accompagnement que les organisations mobilisent lorsqu'elles s'engagent dans une transition vers le management humain.

2.2. Limites des modèles planifiés aux transformations profondes

Comme nous avons pu le constater, les outils traditionnels ont démontré leur utilité dans le cadre de changements classiques ou ciblés. Cependant, ils montrent rapidement leurs limites lorsqu'il s'agit de transformations profondes.

Premièrement, comme cela a déjà été indiqué, ces modèles reposent sur une vision linéaire et planifiée du changement, ce qui suppose que l'environnement est prévisible et que les comportements humains peuvent être contrôlés. Or, dans la réalité, les transformations organisationnelles s'inscrivent dans des contextes changeants, où les imprévus et les interactions humaines jouent un rôle essentiel. Comme le souligne Mintzberg (2009), le

[3] Voir Annexe III : Un processus en 8 phases pour parvenir à un changement majeur

management ne peut se réduire à l'implication de modèles. En effet, il implique également de prendre en compte la complexité, l'ambiguïté ainsi que la dimension relationnelle du travail.

Deuxièmement, ces approches tendent à privilégier les dimensions structurelles et procédurales au détriment de la culture. Autrement dit, elles modifient les procédures et la hiérarchie sans pour autant modifier les valeurs, les croyances ou les comportements. Chaque transformation organisationnelle doit impliquer une évolution culturelle. Sans ce travail, le changement reste superficiel et difficile à ancrer durablement dans l'organisation.

Troisièmement, ces modèles adoptent une posture « top-down ». La direction définit la vision et les travailleurs sont invités à s'y conformer sans être réellement associés à sa définition. Cela tend à réduire la participation des salariés, en créant parfois de la méfiance, de la résistance ou une adhésion purement formelle car ils y sont « obligés ». Cependant, les transformations durables nécessitent au contraire une implication de tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation.

Enfin, les approches classiques se concentrent davantage sur la performance à court terme que sur le long terme. Alors que lors d'un projet, le succès va souvent se mesurer par le respect du budget ou des délais plutôt que par l'appropriation réelle du changement par les individus. De plus, les transformations profondes exigent une approche plus humaniste, qui prend en compte la subjectivité, les émotions et les aspirations des collaborateurs (Taskin & Dietrich, 2024).

3. Vers des approches élargies et émergentes de l'accompagnement

3.1. L'approche processuelle et émergente du changement

Face aux limites des modèles classiques qui viennent d'être énoncées, une approche dite processuelle ou émergente du changement organisationnel a été développée. Cette perspective considère le changement comme un phénomène continu, évolutif et construit au fil des interactions organisationnelles. Ce qui la diffère des modèles classiques, qui eux envisagent le changement comme un projet délimité dans le temps, structuré en étapes successives et piloté de manière descendante.

Weick et Quinn (1999) distinguent ainsi le changement épisodique. Ce dernier est marqué par des interventions ponctuelles et planifiées, du changement continu, qui correspond à une adaptation progressive et permanente des pratiques organisationnelles. Le changement n'est donc plus vu comme un événement exceptionnel, mais comme un processus ancré dans le quotidien. Il se construit à travers des ajustements successifs, des expérimentations et des interactions entre les acteurs.

Cette vision se rapproche de l'approche processuelle développée par Pettigrew (1987). Pour lui, le changement doit être analysé comme un processus inscrit dans un contexte spécifique, traversé par des dynamiques de pouvoir, des jeux d'acteurs et des évolutions progressives. De son côté, Mintzberg (2009) souligne que la stratégie et les transformations organisationnelles ne découlent pas uniquement d'un plan formel, mais émergent aussi des pratiques et des apprentissages collectifs.

Dans cette perspective, accompagner le changement ne consiste plus simplement à appliquer un modèle prédéfini. Il s'agit également de soutenir les dynamiques d'apprentissage, de favoriser la circulation du sens et de permettre aux acteurs de participer activement à l'évolution des pratiques. L'enjeu devient alors moins l'exécution d'un plan que la capacité de

l'organisation à apprendre, à s'adapter et à faire évoluer progressivement ses modes de fonctionnement.

3.2. L'approche culturelle et participative du changement

Au-delà de l'approche processuelle, une autre évolution importante dans la compréhension du changement organisationnel concerne la place accordée à la culture, aux collectifs et à la participation des acteurs. Contrairement aux modèles planifiés, qui mettent surtout l'accent sur la structure et le pilotage stratégique, ces approches s'intéressent davantage aux dynamiques sociales et symboliques présentes au sein de l'organisation.

Schein (2016) rappelle que la culture organisationnelle regroupe l'ensemble des valeurs, des croyances et des normes implicites qui orientent les comportements des membres d'une organisation. Dès lors, une transformation durable suppose aussi un travail sur ces repères partagés. Modifier des procédures ou adapter un organigramme ne suffit pas si les représentations liées au management, à l'autorité ou à la performance restent inchangées. L'accompagnement du changement implique donc de prêter attention au sens que les acteurs attribuent aux nouvelles pratiques.

Dans cette optique, la transformation ne peut pas être imposée uniquement par le sommet hiérarchique. Elle demande une implication réelle des acteurs, qui participent à la construction du sens et à l'évolution des pratiques. Mintzberg (2009) souligne d'ailleurs que le management est avant tout un processus relationnel, fait d'échanges, d'ajustements et d'interprétations partagées. Le rôle du manager évolue alors : il ne s'agit plus seulement d'appliquer un plan, mais de créer les conditions favorables à l'engagement collectif, en jouant un rôle de facilitateur ou de médiateur.

Armenakis et Bedeian (1999) soulignent à cet égard que la réceptivité au changement dépend largement de la manière dont les acteurs perçoivent la nécessité de la transformation et se sentent capables d'y contribuer. Cette réceptivité ne se décrète pas : elle se construit progressivement, notamment à travers des espaces de participation et de dialogue.

Dans cette perspective, la participation constitue également un levier de reconnaissance du travail des acteurs et de leurs capacités d'action. En créant des espaces où les collectifs peuvent partager leurs expériences, confronter leurs points de vue et contribuer à la définition des nouvelles pratiques, l'accompagnement du changement favorise une appropriation progressive de la transformation. Cette logique s'inscrit dans une conception du changement comme un processus collectif de construction de sens plutôt que comme la simple mise en œuvre d'un plan prédéfini.

Concrètement, ces approches encouragent la mise en place de dispositifs tels que des ateliers participatifs, des groupes de co-développement ou des espaces de dialogue autour du travail. L'accompagnement ne consiste alors plus uniquement à transmettre une vision définie en amont, mais à permettre aux collectifs de s'approprier la transformation et d'y contribuer activement. Le changement apparaît ainsi moins comme un projet à déployer que comme un processus de co-construction qui se développe au fil des interactions organisationnelles.

3.3. L'accompagnement des transformations du modèle managérial

Certaines transformations organisationnelles ne se limitent pas à des ajustements structurels ou technologiques, mais impliquent une redéfinition plus profonde du modèle managérial. Elles modifient les principes de coordination, la distribution de l'autorité, les modes de prise de décision et, plus largement, la manière dont le rôle du management est envisagé. Ce type

d'évolution peut s'observer dans le développement d'organisations dites agiles, dans certaines formes d'autogestion ou encore dans les modèles de self-managing organizations.

Dans le champ de l'agilité organisationnelle, plusieurs travaux montrent que la transformation ne consiste pas uniquement à adopter des méthodes issues du développement logiciel. Elle suppose également de revoir les modes de collaboration, de leadership et d'apprentissage collectif. Autissier et Moutot (2022) soulignent que le changement agile repose sur la capacité de l'organisation à expérimenter, à ajuster rapidement ses pratiques et à mobiliser les acteurs autour d'une dynamique continue d'amélioration. Ils insistent notamment sur l'importance du soutien managérial et de l'évolution culturelle pour ancrer durablement ces transformations. De leur côté, Dikert et al. (2016) montrent que les principales difficultés rencontrées lors des transformations agiles tiennent moins aux outils qu'aux résistances culturelles et aux enjeux de coordination entre équipes.

Les recherches sur les self-managing organizations apportent un éclairage complémentaire. Lee et Edmondson (2017) indiquent que la transition vers des formes d'organisation plus autonomes ne peut pas être improvisée. En effet, elle requiert un cadre structurant, des mécanismes clairs de coordination et un apprentissage progressif des responsabilités distribuées. L'accompagnement passe alors par la clarification des rôles, le développement de compétences relationnelles et la mise en place de dispositifs favorisant la régulation collective.

Les travaux sur les entreprises dites « libérées » ou les organisations post-bureaucratiques montrent également que ces transformations nécessitent un travail approfondi sur la culture et le leadership. Laloux (2014) insiste sur l'importance d'une évolution des représentations liées au pouvoir et à l'autorité. D'autres recherches soulignent toutefois que l'absence de cadre clair ou d'accompagnement adapté peut entrainer des ambiguïtés et des tensions internes.

Dans ces contextes, l'accompagnement ne relève plus uniquement d'un pilotage par projet. Il s'inscrit davantage dans un processus progressif d'expérimentation, d'apprentissage collectif et d'ajustements continus. Il suppose souvent des phases pilotes, un soutien explicite de la direction, des espaces de dialogue autour du travail et une attention particulière aux dynamiques relationnelles. L'enjeu ne se limite pas à introduire un nouveau modèle, mais à faire évoluer concrètement les pratiques quotidiennes et les représentations du management.

Ces transformations du modèle managérial apparaissent ainsi comme particulièrement exigeantes, car elles touchent à la fois aux dimensions structurelles, culturelles et identitaires de l'organisation. Leur accompagnement suppose donc de trouver un équilibre entre vision stratégique, participation des acteurs et régulation collective.

3.4. Le rôle stratégique des ressources humaines dans l'accompagnement des transformations

Dans les transformations organisationnelles contemporaines, et plus particulièrement dans celles qui touchent au modèle managérial, la fonction ressources humaines occupe une position stratégique. Traditionnellement, leurs missions se limitaient à la gestion des contrats, des formations, des salaires ou encore des compétences des travailleurs. Cependant, à présent, son rôle s'étend à l'accompagnement du changement et à la régulation des tensions que celui-ci peut générer.

Les RH peuvent contribuer à structurer les espaces de dialogue sur le travail, à soutenir les managers dans l'évolution de leur posture et à veiller à l'alignement entre les pratiques formelles et les valeurs affichées. Dans les organisations qui expérimentent des formes plus participatives ou autonomes, la fonction RH joue souvent un rôle de médiation, en

accompagnant les collectifs dans l'apprentissage de nouvelles responsabilités et en facilitant la régulation des conflits.

Taskin et Dietrich (2024) soulignent que la fonction RH peut devenir un levier de transformation lorsqu'elle adopte une posture orientée vers le travail réel et la reconnaissance des acteurs. Elle ne se contente plus d'appliquer des procédures, mais contribue à créer les conditions d'un engagement durable et d'une évolution cohérente des pratiques organisationnelles.

Ainsi, dans les transformations du modèle managérial, les RH apparaissent comme un acteur pivot, capable d'articuler les exigences stratégiques de l'organisation avec les besoins et les dynamiques des collectifs de travail.

4. Enjeux et difficultés de l'accompagnement des transformations

4.1. Résistances au changement : un phénomène structurel et multi-causal

L'une des difficultés les plus fréquentes face au changement est la résistance qu'il suscite. Le changement est souvent perçu de manière négative et donc fait naturellement naitre des résistances que ce soit de la part des salariés, de la direction ou toute autre partie prenante. La résistance est elle-même souvent perçue négativement, comme un obstacle à éliminer alors qu'elle peut aussi être considérée comme un signal important. Elle peut, par exemple, signaler un malaise, une incompréhension ou une perte de repères.

Pour Kotter (2015), ces résistances expliquent en partie pourquoi de nombreuses transformations échouent. Il insiste sur l'importance de créer un sentiment d'urgence, de mobiliser une coalition et de communiquer une vision claire du changement afin de limiter ces blocages et résistances.

Cependant, la résistance ne vient pas uniquement d'un manque de communication. Elle peut aussi être liée à la peur de perdre certains acquis, comme son statut, son autonomie ou ses compétences, mais également à la peur de l'incertitude ou au manque de confiance envers les décideurs. Dans cette perspective, Schein (2016) souligne que toute transformation touche aussi à l'identité de l'organisation et à sa culture. Modifier la culture implique donc de remettre en question des normes profondément ancrées, ce qui peut naturellement provoquer des réactions négatives. Oreg (2003) montre ainsi que la résistance au changement est un phénomène multidimensionnel, ancré dans des traits de personnalité mais aussi dans le contexte organisationnel. Elle ne peut donc pas être réduite à un simple manque d'information ou de communication.

4.2. Tensions entre performance, bien-être et sens

Une autre difficulté importante concerne les tensions entre les objectifs organisationnels et les attentes individuelles. Les transformations sont souvent nécessaires dans les entreprises pour augmenter la performance, l'efficacité ou encore la compétitivité. Cependant, lorsqu'elles sont menées exclusivement sous cet angle, elles peuvent générer une surcharge de travail, du stress ou une perte de sens pour les collaborateurs.

Les travaux de Rouault et Drugmand (2023) montrent justement que la conciliation entre performance et bien-être représente un enjeu central du management actuel. Lorsque les

transformations sont menées uniquement dans une logique de résultats, les collaborateurs peuvent se sentir utilisés, ce qui réduit leur motivation et leur engagement.

Cette tension souligne ainsi que l'accompagnement des transformations ne peut se limiter à la recherche de gains de performance. Il suppose également de préserver les conditions permettant aux collaborateurs de trouver du sens dans leur travail, d'être reconnus dans leur contribution et de participer aux évolutions qui les concernent. À défaut, les transformations risquent de susciter davantage de résistances et de fragiliser leur appropriation par les collectifs.

4.3. Le risque d'un changement superficiel

Une autre difficulté fréquemment observée concerne le caractère superficiel de certaines transformations. Autrement dit, elles modifient les outils ou la structures, sans pour autant toucher aux pratiques réelles ni aux comportements quotidiens. Dans ces situations, le changement est visible sur le papier, mais il ne s'ancre pas sur le long terme.

Schein (2016) insiste sur le fait que l'ancrage du changement est profondément lié à la culture. En effet, tant que les croyances et habitudes collectives ne changent pas, la transformation reste fragile. Cela explique pourquoi de nombreuses entreprises reviennent en arrière après quelques mois, ou laissent coexister les anciennes et nouvelles pratiques.

Mintzberg (2009) ajoute également que les organisations ne se transforment pas uniquement par des décisions stratégiques. Les changements réels se construisent aussi dans les pratiques quotidiennes, ce qui rend le processus lent et parfois même imprévisible. Une transformation trop rapide, sans temps d'appropriation suffisant, peut donc entrainer l'effet inverse avec de la confusion, de la fatigue et du rejet.

4.4. Le défi du rôle des managers et des RH dans la durée

Enfin, l'accompagnement d'une transformation pose naturellement la question du rôle des managers et des RH sur le long terme. Dans la pratique, les managers sont souvent en première ligne. En effet, ils doivent diffuser la stratégie, accompagner les équipes, gérer les résistances et maintenir l'activité quotidienne.

Taskin et Dietrich (2024) montrent que ces transformations demandent un repositionnement du management vers un rôle plus humain, fondé sur l'écoute, la confiance, le soutien et la reconnaissance. Pourtant, ce rôle est parfois difficile à assumer et peut générer une forte pression, surtout si les managers ne sont pas eux-mêmes formés ou accompagnés.

De leur côté, les RH doivent aussi maintenir un équilibre délicat en soutenant le changement sans perdre la confiance des salariés, tout en favorisant le dialogue et en veillant à la cohérence entre les discours et les pratiques. Si les RH deviennent uniquement des « exécutants » d'une transformation décidée par le haut, alors ils risquent d'être perçus comme éloignés des réalités du terrain. Ils doivent donc participer pleinement à l'accompagnement de la transformation, dans lequel ils jouent un rôle important.

5. Synthèse des principaux points clés du chapitre 2

Axe du chapitre	Idées clés	Implications pour l'accompagnement
Définition des transformations organisationnelles	Distinction entre changement ponctuel et transformation systémique ; transformations pouvant être structurelles, culturelles, écologiques ou managériales	L'accompagnement doit être adapté à l'ampleur et à la nature de la transformation
Modèles classiques de conduite du changement	Approche planifiée, linéaire et descendante (Lewin, Kotter) ; logique projet, planification, communication	Efficaces pour des changements ciblés, mais limités face aux transformations profondes
Approches processuelles et émergentes	Changement continu, apprentissage progressif, construction du sens (Weick & Quinn)	L'accompagnement devient un processus évolutif, centré sur l'apprentissage collectif
Approches culturelles et participatives	Importance de la culture et de la co-construction (Schein)	Nécessité d'impliquer les acteurs et de travailler sur les représentations et les valeurs
Transformations du modèle managérial	Redistribution de l'autorité, autonomie accrue, organisations agiles ou auto-organisées	L'accompagnement requiert de l'expérimentation, une régulation collective et une évolution du leadership
Enjeux et difficultés	Résistances, tensions performance/sens, risque de superficialité, rôle clé des managers et RH	L'accompagnement doit articuler structuration et participation sur le long terme

Chapitre 3 : Enjeux spécifiques de l'accompagnement d'une transition vers le management humain

1. Le management humain comme une transformation organisationnelle singulière

Les chapitres précédents ont montré que le management humain ne correspond pas à une simple évolution des pratiques de GRH. Il s'agit d'une transformation plus profonde, qui touche aux fondements mêmes du pilotage organisationnel. Alors que la GRH traditionnelle repose largement sur une logique d'optimisation et de performance mesurée, le management humain propose de déplacer le regard porté sur le travail et sur la place des individus dans l'organisation.

Le tableau issu de Taskin et Dietrich (2024, p. 271)[4] permet de saisir concrètement l'ampleur de cette transformation en mettant en regard les logiques propres à la GRH traditionnelle et celles du management humain.

Ce tableau révèle que le passage de la GRH au management humain implique un déplacement simultané sur plusieurs dimensions fondamentales. Le principe organisateur change radicalement : là où la GRH vise à contribuer à la performance économique, le management humain cherche à (ré)humaniser le travail. La finalité évolue également : il ne s'agit plus seulement de créer de la valeur économique, mais de produire du sens par la reconnaissance et la communauté. Les objets de gestion se transforment eux aussi : on passe d'une focalisation sur les individus, les indicateurs et les pratiques de gestion, vers une attention portée au travail réel, aux métiers et aux travailleurs dans leur dimension collective. Enfin, la légitimité des pratiques RH ne repose plus sur la justification d'un retour sur investissement, mais sur leur capacité à être dignes et justes pour les personnes et pour le projet commun. C'est précisément cette simultanéité des déplacements qui rend la transition particulièrement exigeante. Les organisations ne peuvent pas faire évoluer une dimension isolément sans risquer l'incohérence. C'est ce risque de changement superficiel, évoqué au chapitre 2, qui constitue l'un des principaux enjeux de l'accompagnement.

Dans cette perspective, la transition vers le management humain constitue une transformation organisationnelle profonde. Elle ne se limite pas à un ajustement des outils ou des procédures : elle modifie la manière dont on conçoit le rôle du manager, la définition de la performance et les critères qui légitiment les décisions. En ce sens, elle touche à des dimensions culturelles au sens de Schein (2016), c'est-à-dire aux valeurs, aux croyances et aux normes implicites qui orientent les comportements au quotidien. Faire évoluer ces représentations ancrées suppose un travail de fond qui dépasse largement la mise en place de nouveaux dispositifs RH.

Or, comme l'a montré la littérature du chapitre 2 sur le changement organisationnel, les transformations qui touchent aux valeurs et aux pratiques profondes ne peuvent être pilotées comme de simples projets techniques. Elles nécessitent un accompagnement spécifique, fondé sur le temps, l'apprentissage et l'appropriation progressive par les acteurs.

2. Les enjeux spécifiques d'une transition vers le management humain

Si la transition vers le management humain peut être qualifiée de transformation culturelle, elle soulève plusieurs enjeux particuliers en matière d'accompagnement.

[4] Voir annexe IV : Tableau perspective comparé du management et spécificités de l'approche renouvelée

Un premier enjeu concerne l'équilibre entre continuité et rupture. Passer d'un modèle centré sur l'optimisation des ressources à un modèle attentif au travail réel et à la reconnaissance implique un changement important. Toutefois, il ne s'agit pas d'abandonner toute logique de performance. L'enjeu est plutôt de repenser la manière dont performance économique et considération de l'humain peuvent être articulées. L'accompagnement doit donc permettre de redéfinir collectivement ce que signifie « être performant » dans un cadre plus humaniste.

Un deuxième enjeu réside dans la cohérence. Une organisation peut afficher une volonté de transformation sans que celle-ci se traduise réellement dans ses pratiques quotidiennes. Si les systèmes d'évaluation, les modes de décision ou les pratiques managériales restent inchangés, le risque est celui d'un changement superficiel. L'accompagnement doit alors veiller à aligner les discours, les dispositifs RH et les comportements observables.

Un troisième enjeu concerne la mobilisation des acteurs. La transition vers le management humain ne peut pas être portée uniquement par la direction ou par la fonction RH. Les managers intermédiaires jouent un rôle central, car ce sont eux qui traduisent les orientations stratégiques dans le travail quotidien. Les collectifs de travail sont également essentiels, notamment lorsqu'il s'agit de reconnaître le travail réel. L'accompagnement doit donc articuler impulsion stratégique et participation des acteurs, en veillant à ce que les principes du management humain (reconnaissance, travail réel, communauté) ne restent pas des intentions affichées mais se traduisent dans les pratiques quotidiennes des managers et des équipes.

Enfin, se pose la question de l'évaluation de la transformation. Comment savoir si une organisation s'inscrit réellement dans une dynamique de management humain ? Quels signes concrets permettent d'identifier une évolution vers davantage de reconnaissance, de réflexivité et de communauté ? Cette question est essentielle pour dépasser un discours déclaratif et analyser des transformations effectives.

Ces différents éléments montrent que, si la littérature éclaire les principes généraux du management humain et du changement organisationnel, elle laisse encore ouverte la question des modalités concrètes d'accompagnement dans les organisations.

3. Vers une problématique empirique

À partir de ces constats, plusieurs interrogations émergent.

- Quelles motivations conduisent une organisation à s'engager dans une transition vers le management humain ?
- Quels objectifs explicites ou implicites sont poursuivis à travers cette démarche ?
- Par quels processus la transformation est-elle initiée (démarche progressive, projet pilote, logique top-down ou participative) ?
- Quels acteurs sont mobilisés et comment leurs rôles évoluent-ils au cours du processus ?
- Quels leviers facilitent l'accompagnement de cette transition et quels freins apparaissent ?
- Quels résultats sont attendus et quels effets sont effectivement observés ?
- Dans quelle mesure les pratiques mises en place correspondent-elles aux critères du management humain identifiés dans le cadre théorique ?

Ces questions permettent de passer d'une réflexion théorique sur ce que devrait être le management humain à une analyse empirique des conditions réelles de sa mise en place.

4. Vers une question de recherche

Dans ce contexte, la problématique centrale de ce mémoire peut être reformulée de la manière suivante : *« Comment les organisations accompagnent-elles la transition vers un management humain, et selon quelles modalités ce processus se traduit-il concrètement dans les pratiques, les acteurs mobilisés et les résultats observables ? »*

Cette question vise à analyser non seulement les intentions affichées, mais aussi les mécanismes effectifs de transformation et leurs effets organisationnels. Elle oriente le choix vers une étude de cas qualitative portant sur plusieurs organisations, permettant d'examiner en profondeur les dynamiques d'accompagnement, les tensions rencontrées et les conditions favorisant l'ancrage durable du management humain dans les pratiques.

PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE

Méthodologie

1. Choix méthodologiques

Afin de répondre à la question de recherche de ce mémoire, une démarche qualitative exploratoire a été choisie. Ce choix s'explique par la nature même de l'objet étudié : comprendre en profondeur les modalités concrètes d'accompagnement de la transition vers un management humain suppose de saisir les logiques d'action, les perceptions et les expériences des acteurs impliqués, ce que les approches quantitatives seules permettent plus difficilement d'appréhender pleinement (Dumez, 2016).

L'approche qualitative permet en effet d'explorer des phénomènes complexes et contextuels, en accordant une place centrale au sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. Elle est particulièrement adaptée lorsque l'objet de recherche est encore peu formalisé ou lorsque les réalités de terrain sont susceptibles de diverger des représentations théoriques (Miles & Huberman, 2003).

La recherche s'articule autour de deux niveaux complémentaires. Le premier niveau consiste en une analyse de la littérature, qui a permis de construire le cadre théorique du mémoire en mobilisant des travaux portant sur le management humain, les modèles alternatifs à la GRH traditionnelle et les dynamiques de changement organisationnel. Le second niveau consiste en une analyse empirique reposant sur l'étude de plusieurs organisations ayant engagé une transition vers des pratiques de management humain. Cette approche vise à confronter les apports théoriques aux pratiques concrètes mises en œuvre, tout en cherchant à comprendre les logiques d'action des différents acteurs impliqués.

2. Collecte des données

2.1. Sélection du terrain

Le terrain de recherche se compose de onze organisations ayant amorcé ou mis en place une transition vers des pratiques relevant du management humain, ou étant encore engagées dans ce processus. Ce critère de sélection était central : il ne s'agissait pas d'étudier des organisations ayant simplement affiché une volonté de changement, mais bien des organisations présentant des signes concrets d'évolution vers un modèle plus centré sur l'humain, à des stades différents de leur transition.

La majorité des organisations, soit neuf sur onze, ont été identifiées grâce aux recommandations de notre promoteur, dont l'expertise et le réseau dans le champ du management humain ont constitué un levier d'accès précieux à des terrains pertinents et diversifiés. Les deux organisations restantes ont été contactées à notre propre initiative, dans une logique complémentaire visant à élargir le panel.

Les organisations retenues couvrent des secteurs variés : privé, public et mutualiste. Elles sont implantées en Belgique et en France. Cette diversité permet d'appréhender la transition vers le management humain dans des contextes organisationnels différents, tant en matière de taille et de culture sectorielle que de stade de transition.

2.2. Profils des répondants

Dans chacune de ces organisations, plusieurs acteurs ont été interrogés afin de croiser les points de vue. Trois types de profils ont été privilégiés : un membre de la direction ou un dirigeant (CEO, directeur, fondateur), un responsable des ressources humaines (DRH ou équivalent) et un représentant des travailleurs, notamment un représentant syndical. Ce choix vise à intégrer à la fois une perspective stratégique, une perspective opérationnelle RH et une perspective issue du terrain et du collectif de travail, offrant ainsi une vision plus complète et nuancée de la transition.

Au total, vingt-cinq entretiens ont été réalisés auprès de profils variés au sein des onze organisations. Afin de contextualiser les résultats, une présentation synthétique des entreprises interrogées est proposée en annexe VI. Celle-ci reprend, pour chaque organisation, son secteur d'activité, son année de fondation, son effectif actuel, ainsi que certaines caractéristiques générales.

Tableau 1 : Présentation des entreprises ayant participé aux entretiens

Organisation	Secteur d'activité	Type d'organisation	Nombre approximatif de collaborateurs	Localisation
Partenamut	Mutualité/assurance santé	Mutualiste	+- 1 000	Bruxelles, Belgique
MAIF	Assurance mutuelle	Mutualiste	+- 8 000	France
DSI	Services industriels	Privé	+- 1 200	France
Zone de police de Montgomery	Sécurité publique / police locale	Public	+- 500	Bruxelles, Belgique
N-SIDE	Optimisation algorithmique / IT	Privé	+- 180	Belgique
YEON	Consultance en management humain	Privé	3	Belgique
Cofidis Belgique	Services financiers/crédit à la consommation	Privé	+- 500	Belgique
DAP	Courtage en assurance	Privé	PME +- 200	Belgique
Ministère de la Fédération Wallonie – Bruxelles	Administration publique	Public	+- 10 000	Bruxelles, Belgique
IBA	Technologies médicales	Privé	+- 2 000	Louvain-la-Neuve, Belgique
NSI Belgique	Services informatiques/IT	Privé	+- 800	Belgique

2.3. Modalités de collecte

Les données ont été collectées principalement au moyen d'entretiens semi-directifs[5], réalisés entre avril et mai 2026. Les entretiens ont eu une durée moyenne comprise entre 45 minutes et une heure. La majorité d'entre eux s'est déroulée en visioconférence, quelques-uns ayant été menés en présentiel lorsque cela était possible.

Afin de garantir cohérence et comparabilité, un guide d'entretien identique a été utilisé lors de chacune des rencontres, quelle que soit la taille ou la nature de l'organisation concernée. Il était structuré autour de thématiques telles que les motivations à l'origine de la transition, les modalités d'accompagnement mises en place, les transformations observées dans les pratiques managériales et les effets perçus sur les travailleurs et l'organisation. Ce format laissait également aux participants la liberté d'exprimer leur expérience et leur point de vue.

En complément, lorsque cela était possible, des documents internes tels que des chartes, des communications ou des supports RH ont été consultés afin de mieux comprendre le contexte organisationnel et les intentions affichées.

Tableau 2 : Présentation des personnes interrogées

Organisation	Fonction	Sexe	Date d'entretien	Durée	Mode
Partenamut	DRH	H	21/04/2026	46min33	Présentiel
Partenamut	Délégué syndical / Manager	F	30/04/2026	34min02	Présentiel
Partenamut	Talent manager	F	22/05/2026	36min45	Présentiel
MAIF	Responsable Organisation du Travail et projets stratégie RH	F	13/05/2026	24min55	Teams
DSI	Patron	H	23/04/2026	51min13	Teams
Zone de police Montgomery	Chef de corps	H	13/04/2026	37min06	Présentiel
Zone de police Montgomery	Conseiller – département gestion des moyens	F	19/05/2026	30min04	Teams
Zone de police Montgomery	Représentant syndical	H	18/05/2026	46min13	Teams
N-Side	DRH	F	20/04/2026	55min43	Teams
N-Side	Ancienne responsable de la transition	F	26/05/2026	34min36	Teams
N-Side	Advisory Director	F	29/05/2026	41min14	Teams
YEON	Fondateur / Consultant	H	13/05/2026	38min11	Teams
YEON	Consultant	H	21/05/2026	36min03	Teams
Cofidis	DRH / Talent Manager	F	01/06/2026	59min22	Teams
Cofidis	Responsable d'équipe/Manager	F	10/06/2026	40min58	Teams
Cofidis/DAP	DRH	F	11/05/2026	44min15	Teams
DAP	Account manager / Collaborateur	H	20/05/2026	58min32	Teams
DAP	Manager / Directeur d'agence	H	26/05/2026	54min38	Teams

[5] Voir annexe V : Le guide d'entretien semi-directif

FWB	Responsable du projet	F	24/04/2026	50min51	Teams
FWB	Responsable du changement organisationnel	F	27/05/2026	55min10	Teams
FWB	Responsable de la chancellerie	F	27/05/2026	41min14	Teams
IBA	Responsable RH / Gestion de projet	F	14/04/2026	55min43	Teams
IBA	Responsable de la transition / accompagnement culture transformation	F	27/05/26	1h13min	Teams
NSI	Teamleader RH recrutement	F	23/04/2026	27min43	Présentiel
NSI	Talent Developer et responsable bien-être	H	22/05/2026	49min10	Teams

3. Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'une grille d'analyse thématique. Cette méthode consiste à identifier, coder et regrouper les thèmes récurrents issus des entretiens, en lien avec la question de recherche (Braun & Clarke, 2006). Elle permet de structurer un matériau riche et hétérogène tout en restant attentif aux spécificités de chaque terrain.

Une analyse comparative a ensuite été réalisée afin d'identifier les similitudes et les spécificités des démarches mises en œuvre d'une organisation à l'autre. Cette comparaison a permis de dégager des tendances transversales, mais aussi de mettre en évidence le caractère profondément contextuel de la transition vers le management humain.

L'ensemble de cette démarche visait à produire une compréhension ancrée des pratiques observées et à mettre en évidence les conditions favorisant une transition durable. Les résultats issus de cette analyse ont servi de base à la formulation de recommandations concrètes présentées dans la suite du mémoire.

Tableau 3 : Grille d'analyse

Thème	Sous-thèmes / codes	Éléments observés	Exemples de verbatims
Secteur / contexte organisationnel	Public/privé, PME/grande entreprise, Belgique/France	Le contexte dans lequel la transition a eu lieu	
L'origine de la transition	Pression externe / crise / vision du dirigeant / valeurs / performance	Raisons du changement	« On avait un problème d'engagement… »
Objectifs poursuivis	Bien-être / performance / engagement /	Intentions initiales	« On voulait remettre du sens… »

	transformation culturelle		
Processus de transformation	Progressif / top-down / participatif / pilote / expérimentation	Modalités de mise en œuvre, comment la transformation s'est faite	« On a commencé par une équipe test… »
Acteurs impliqués et mobilisés	Direction / RH / managers / collaborateurs / syndicats	Rôles et implications	« Les managers ont été formés… »
Leviers de la transition	Leadership / communication / participation / formation / confiance	Facteurs facilitants	« La direction était très engagée… »
Freins et difficultés	Résistance / manque de temps / incohérence / culture / pression	Obstacles rencontrés	« Certains managers étaient réticents… »
Résultats réels	Objectifs visés / effets réels / écarts discours-pratiques	Écart entre les objectifs prévus et la réalité du terrain	« On voulait améliorer le climat…" et "Finalement ça a pris plus de temps… »
Le management humain			
Le travail réel	Prise en compte du travail réel / adaptation des pratiques	Prise en compte du travail réel	« On a revu les indicateurs… »
La reconnaissance	Reconnaissance individuelle / collective	Formes de reconnaissance	« On valorise davantage les équipes… »
La communauté	Coopération / collectif / confiance	Dynamique collective	« Les équipes travaillent plus ensemble… »
La réflexivité	Autonomie / prise de recul / participation	Place du salarié	« On leur laisse plus de liberté… »
Positionnement global	Approche revendiquée / proximité avec le management humain / discours	Auto-positionnement, comment l'organisation se définit	« On ne l'appelle pas comme ça mais… »

Résultats

Cette section expose les résultats issus de l'analyse thématique des vingt-cinq entretiens conduits auprès d'acteurs de onze organisations distinctes. Ces organisations appartiennent à des secteurs variés et présentent des tailles allant de la très petite structure à la grande administration. Cette diversité n'est pas anecdotique : elle influence les modalités concrètes de la transition. Dans les organisations publiques, la démarche est davantage portée par des individus convaincus, mais se heurte à d'importantes contraintes structurelles, hiérarchiques, budgétaires et politiques. Tandis que le secteur privé combine plus souvent vision portée par la direction et une logique de performance. De même, dans les petites structures, la transition tend à être organique et portée par la culture fondatrice de l'entreprise, tandis que dans les grandes organisations, elle requiert une gouvernance du changement explicitement structurée.

L'analyse est conduite par thématiques correspondant aux entrées de la grille d'analyse. Chaque point fait apparaître les tendances convergentes ainsi que les nuances et divergences significatives. Des verbatims illustratifs sont mobilisés pour ancrer l'analyse dans la parole des acteurs.[6]

1. L'origine de la transition

1.1. La crise Covid-19 comme accélérateur d'une dynamique déjà engagée

L'analyse met en évidence que la crise sanitaire de 2020 a constitué un accélérateur important de la transition vers un management davantage centré sur l'humain. Cette tendance est observée dans des organisations de tailles et de secteurs variés. Toutefois, les organisations interrogées s'accordent sur le fait que la pandémie n'a généralement pas été à l'origine de cette évolution. Dans la majorité des cas, les réflexions relatives aux pratiques managériales étaient déjà engagées avant la crise. Celle-ci a surtout mis en évidence les limites de certains modes de fonctionnement traditionnels et renforcé les attentes en matière de confiance, d'autonomie et de bien-être au travail.

> *« Le monde du travail a vraiment basculé dans une nouvelle dimension qu'on ne connaissait pas et je pense que ça a été un élément qui nous a fait se dire : ok, c'est l'occasion vraiment de remettre les choses à plat. »* (Partenamut)

> *« Il y a eu un deuxième moment, je dirais, c'est vraiment juste après le Covid. On a vu de nouveau des gens se mobiliser, s'investir très fort parce qu'il y avait du sens, parce qu'il faut faire tourner les écoles, parce qu'il faut faire tourner les centres d'aide à la jeunesse et de nouveau on se dit mais on n'obtiendra jamais ça à coup d'outils, de tableau Excel, etc. C'est vraiment le sens qui a fait l'adhésion, la motivation, l'envie, etc. Et donc on a remis une couche là-dessus en essayant de sensibiliser les hauts fonctionnaires, les managers, les hauts managers et le personnel d'encadrement sur ça en fait. »* (FWB)

Les résultats montrent ainsi que la crise sanitaire a davantage constitué un catalyseur qu'un véritable point de départ de la transition, en créant un contexte favorable à la remise en question des pratiques existantes.

[6] Voir annexe VII : Le tableau récapitulatif des résultats

1.2. La conviction du dirigeant

Un deuxième résultat majeur concerne le rôle déterminant du dirigeant dans l'initiation de la transition. Dans la quasi-totalité des organisations étudiées, la démarche trouve son origine dans la conviction personnelle d'un dirigeant ou d'un membre de la direction. Cette conviction apparaît comme le principal moteur de la transformation. Elle donne à la transformation une orientation claire et contribue à légitimer les changements auprès de l'ensemble des acteurs. Les répondants soulignent également que l'engagement de la direction est perçu comme une condition essentielle à la pérennité de la démarche.

> *« La grosse, grosse différence, c'est que notre CEO, c'est lui qui amène cette transformation et qui en est convaincu, et qui se charge lui-même de convaincre son comité directeur. Donc, pour moi, ça, c'est la base, si le management n'est pas convaincu de cette transformation, c'est bon, on peut déjà arrêter. »* (Zone de police de Montgomery)

Les résultats montrent ainsi que la transition vers un management humain est étroitement liée à la capacité du leadership à porter une vision cohérente et à l'incarner dans les pratiques quotidiennes.

1.3. Un ADN organisationnel favorable : la cohérence de sens

Les entretiens mettent également en évidence que certaines organisations disposent d'un contexte particulièrement favorable à la transition. Cette prédisposition est principalement liée à la cohérence entre leur mission, leurs valeurs et les principes du management humain. Plusieurs répondants indiquent que cette évolution s'est inscrite relativement naturellement dans des organisations dont la mission et les valeurs étaient déjà orientées vers la solidarité, le service à la personne ou la confiance.

> *« Et donc, d'abord on s'est dit qu'est-ce qui nous rapproche, qu'est-ce qui, finalement, fait notre organisation ? Et on s'est dit que c'est l'être humain chez nous. (...) on a tout ce qui touche à l'être humain. Donc c'était aussi un déclic de se dire tiens, mais est-ce qu'on n'a pas là aussi un point de convergence, déjà pour rassembler l'ensemble des agents, mais aussi on n'a pas là un bon motif pour proposer une politique de ressources humaines et des stratégies de ressources humaines qui sont attentives et finalement ça peut aussi être un élément d'attractivité que de se dire voilà, notre identité c'est ça, c'est l'être humain, nous on est au service des gens. »* (FWB)

Toutefois, cette cohérence culturelle n'apparaît pas comme une condition indispensable à la transition. Les entretiens montrent que, dans des organisations issues de secteurs plus techniques ou davantage hiérarchisés, le management humain résulte plutôt d'un choix stratégique porté par des dirigeants convaincus que d'un héritage culturel préexistant.

Les résultats suggèrent ainsi qu'un ADN organisationnel favorable facilite la démarche sans pour autant en constituer un prérequis.

1.4. La rencontre avec un cadre conceptuel structurant

Enfin, plusieurs répondants soulignent l'importance de leur rencontre avec le cadre conceptuel du management humain, notamment développé au sein du H-Lab de l'UCLouvain. Cette rencontre leur a permis de formaliser des pratiques déjà présentes au sein de leur organisation, de mettre des mots sur des intuitions existantes et d'inscrire leur démarche dans un cadre de référence partagé avec d'autres organisations.

> *« J'ai appris à mettre des mots sur des constats que je faisais au quotidien, mais qui étaient un peu le feeling. Je n'avais pas vraiment d'explications très concrètes. »* (Zone de police de Montgomery)

Les entretiens montrent ainsi que l'adoption du management humain peut également être favorisée par l'appropriation d'un cadre théorique permettant de structurer, de légitimer et d'enrichir des pratiques déjà engagées.

2. *Objectifs poursuivis*

2.1. Renforcer l'engagement et le bien-être des collaborateurs

L'objectif le plus fréquemment cité par les répondants concerne le renforcement de l'engagement des collaborateurs et de leur bien-être au travail. Les organisations interrogées considèrent que la transition vers un management davantage centré sur l'humain doit permettre de créer un environnement favorable à l'épanouissement professionnel, à la motivation et à l'implication durable des travailleurs.

Toutefois, les répondants apportent une nuance importante à cette ambition. Le management humain n'est pas présenté comme une démarche visant à garantir le bonheur individuel des collaborateurs, mais plutôt comme une manière de créer un environnement permettant à chacun de réaliser un travail de qualité dans de bonnes conditions. L'enjeu repose donc davantage sur la qualité du travail, sur la reconnaissance et sur les conditions dans lesquelles celui-ci est réalisé que sur une responsabilité directe de l'organisation vis-à-vis du bonheur des individus.

> *« Nous sommes convaincus à la MAIF qu'il n'y a pas de bonheur au travail. L'entreprise n'est pas responsable du bonheur des gens. Par contre, les gens partiront le soir en se disant j'ai passé une bonne journée si j'ai eu les conditions pour faire un travail bien fait. »* (MAIF)

Cette distinction est importante sur le plan conceptuel : elle évite de confondre le management humain avec un paternalisme bienveillant, et ancre l'objectif dans une logique de responsabilisation réciproque plutôt que dans une logique de « bonheur offert ». Le management humain apparaît ainsi comme une démarche visant à favoriser l'engagement durable à travers la qualité des conditions de travail et des relations professionnelles.

2.2. Assurer la cohérence entre discours et pratiques

Au-delà de la question du bien-être, un second objectif transversal ressort des entretiens : la recherche de cohérence entre les discours organisationnels et les pratiques réellement vécues par les collaborateurs.

Plusieurs répondants soulignent que la transition vers un management humain ne peut se limiter à l'adoption de nouveaux outils ou à l'affichage de nouvelles valeurs. Elle implique un alignement entre les intentions formulées par l'organisation, les comportements managériaux observés et les mécanismes de fonctionnement quotidiens. Cette cohérence apparaît comme une condition nécessaire à la crédibilité de la démarche.

> *« Pour nous le client est évidemment au centre de nos préoccupations, le client c'est l'humain, et si on s'intéresse à l'humain en tant que client, on doit s'intéresser à l'humain*

> *en tant que collaborateur, c'est un principe de réversibilité des intentions, on doit être cohérent dans nos politiques et dans nos pratiques RH. »* (Partenamut)

Les résultats montrent ainsi que certaines organisations ont engagé un travail de clarification de leur vision, de leur mission ou de leurs valeurs afin de permettre aux collaborateurs de mieux comprendre le sens de leur travail et de retrouver un alignement entre leur activité quotidienne et le projet collectif.

Cette recherche de cohérence permet d'éviter ce que plusieurs répondants identifient comme un « management humain de façade », dans lequel les discours évoluent sans transformation réelle des pratiques.

2.3. Concilier performance et considération de l'humain

Un troisième objectif identifié dans les entretiens concerne la volonté de dépasser l'opposition entre performance organisationnelle et prise en compte de l'humain. Les organisations interrogées ne présentent pas le management humain comme une alternative aux exigences économiques, mais plutôt comme une approche permettant de soutenir une performance plus durable.

Les répondants associent cette performance à plusieurs dimensions : l'engagement des collaborateurs, la fidélisation, l'attractivité de l'organisation, la capacité d'innovation ou encore la qualité de la coopération interne.

> *« Ce qui est très important pour le collaborateur, c'est : est-ce qu'on est vraiment utile ? Est-ce qu'on a un rôle reconnu ? Et si c'est oui, bien évidemment, votre efficience s'en trouve mieux épanouie. »* (DSI)

> *« Donc, en fait, c'est aussi une particularité, c'est qu'on ne vise pas que la performance, on vise aussi l'épanouissement des collaborateurs et la satisfaction de nos clients à égalité. »* (MAIF)

Les résultats suggèrent ainsi que les organisations engagées dans cette transition cherchent moins à réduire les exigences de performance qu'à les inscrire dans une logique différente, où le développement des personnes constitue une condition permettant d'atteindre des résultats durables.

2.4. Faire évoluer durablement la culture managériale

Enfin, plusieurs organisations décrivent un objectif plus profond encore : transformer progressivement les représentations du management, de l'autorité et du travail au sein de l'organisation.

Cette ambition se traduit notamment par la volonté de développer des pratiques davantage fondées sur la confiance, la responsabilisation, la coopération et le dialogue. Les répondants insistent toutefois sur le caractère progressif de cette évolution, qui ne peut être imposée par simple décision formelle.

Cet objectif de transformation culturelle s'exprime notamment dans la volonté de faire évoluer la posture managériale : passer d'un management de contrôle à un management de confiance, d'un management directif à un manager-coach, d'une logique individuelle à une logique collective. À la MAIF, l'organisation du temps de travail a été entièrement repensée autour du principe de confiance a priori.

> *« C'est des petites choses au quotidien de management par la confiance. Évidemment qu'on est une entreprise, évidemment qu'on a des process et évidemment qu'il faut contrôler, faire du reporting a posteriori. Donc, le principe, c'est de laisser de la latitude sur la manière de faire en étant clair sur les objectifs et sur le cadre et partir du principe que le collaborateur va respecter le cadre. » (*MAIF)

La transformation culturelle apparaît ainsi comme l'objectif le plus ambitieux de la transition. Elle suppose une évolution des comportements, des habitudes et des modes de fonctionnement collectifs qui s'inscrit nécessairement dans le long terme.

3. Processus de transformation

3.1. Une logique progressive et non linéaire

L'ensemble des organisations étudiées décrit la transition vers le management humain comme un processus progressif s'inscrivant dans le temps long. Aucun répondant ne fait état d'une transformation immédiate ou d'une rupture brutale avec les pratiques existantes. Au contraire, la transition apparaît comme une succession d'expérimentations, d'ajustements et d'apprentissages collectifs.

Plusieurs organisations soulignent que cette progressivité constitue une condition de réussite. Elle permet aux acteurs de s'approprier progressivement les nouvelles pratiques et favorise un changement plus durable des comportements et des représentations.

> *« Il faut prendre le temps. Ça prend du temps de changer une culture et une organisation. Et ça, on ne peut pas dire dès demain on est management humain. »* (Zone de police de Montgomery)

> *« Tout s'est mis en place au fur et à mesure mais étape par étape. On n'a pas pu dire ok, voilà notre culture d'entreprise maintenant c'est ça, non, elle a dû se construire avec beaucoup d'acteurs. »* (Partenamut)

La durée de ces démarches varie d'une organisation à l'autre, mais les répondants convergent sur le fait qu'une transformation culturelle s'inscrit nécessairement dans le temps long. Selon les contextes, plusieurs mois, voire plusieurs années, sont nécessaires avant que les nouvelles pratiques ne soient pleinement appropriées et perçues comme crédibles par les collaborateurs.

Les résultats soulignent ainsi que la transition vers un management humain relève davantage d'un processus évolutif que d'un changement ponctuel.

3.2. Une impulsion descendante et une participation ascendante

L'analyse des entretiens montre que les démarches de transition sont généralement initiées par la direction, mais qu'elles ne peuvent s'ancrer durablement sans l'implication des collaborateurs. La plupart des organisations ont ainsi cherché à combiner une impulsion stratégique portée par le sommet hiérarchique avec différents mécanismes de participation. Cette participation prend des formes variées : groupes de travail, ateliers collaboratifs, consultations internes ou encore dispositifs de co-construction.

Les modalités de participation varient toutefois selon les organisations. Certaines privilégient des démarches de grande ampleur associant un nombre important de collaborateurs, tandis que

d'autres mettent en place des groupes de travail ouverts sur une base volontaire. Malgré ces différences de mise en œuvre, les répondants soulignent que l'implication des collaborateurs favorise l'appropriation des changements et renforce la pertinence des solutions élaborées.

> *« Tout le monde avait la possibilité de participer à l'évolution de l'entreprise. »* (Cofidis)

> *« Je suis partie du principe que ce n'était pas moi qui allait avoir les meilleures idées toute seule dans mon coin et que j'ai fait appel aux collaborateurs pour dire voilà, c'est ça nos problèmes et je vous fais confiance. On vous fait confiance. La direction générale vous fait confiance pour proposer des idées et on sait qu'elles vont être bonnes. »* (MAIF)

Les résultats montrent toutefois que la participation ne peut être imposée ni s'exercer au détriment de la charge de travail des collaborateurs. Lorsqu'elle est adaptée aux réalités du terrain, elle est perçue comme un facteur important d'appropriation du changement.

3.3. Le diagnostic préalable comme point de départ

Avant d'engager une transformation, plusieurs organisations mettent en avant l'importance de réaliser un diagnostic de la situation existante. Les entretiens montrent que cette étape ne consiste pas uniquement à identifier des difficultés, mais également à comprendre les attentes des collaborateurs, les pratiques déjà en place et les principaux points de blocage.

Cette volonté de partir des besoins réels des acteurs ressort de manière récurrente dans les organisations étudiées. Les répondants insistent sur l'importance de construire les évolutions à partir des réalités du terrain plutôt que sur des hypothèses formulées uniquement par la direction ou les fonctions de support.

> *« C'est bien beau de réfléchir à deux ou d'aller trouver des choses extérieures, mais il faut aussi qu'on sache, en interne, ce que les gens veulent. Si on continue à travailler en cercle fermé dans notre petit bureau, ça ne répond pas à leurs besoins. »* (Zone de police de Montgomery)

> *« On va aller écouter des gens. On les fait parler par différentes techniques d'animation. Non seulement on les fait parler sur les constats, sur les difficultés. En gros, on leur fait faire un diagnostic. Mais aussi, on va les écouter sur les solutions, les remèdes qu'ils envisagent. Quand vous avez créé cet espace de confiance, quand les gens ont le sentiment qu'ils peuvent s'exprimer, qu'ils sont entendus, alors ils sont prêts à réfléchir à des solutions tout à fait raisonnables, cohérentes, positives. »* (YEON)

Les résultats montrent ainsi que le diagnostic constitue moins une phase technique qu'une première étape d'écoute et de compréhension des réalités organisationnelles.

3.4. Formaliser la démarche pour lui donner un cadre

Les entretiens montrent également que les organisations cherchent progressivement à formaliser leur démarche afin de lui donner davantage de cohérence et de visibilité. Cette formalisation ne renvoie pas à une logique de contrôle ou de bureaucratisation, mais à la volonté de rendre explicites les principes qui guident l'action collective.

Elle peut prendre différentes formes, comme la clarification des valeurs, la définition d'une vision commune, la formalisation des comportements attendus ou encore la mise en place de référentiels managériaux.

> *« Il faut mettre des mots sur ce que vous faites. »* (Zone de police de Montgomery)

Les répondants considèrent que cette explicitation favorise une compréhension partagée de la démarche et renforce sa cohérence dans le temps, en particulier lorsque l'organisation grandit ou devient plus complexe.

3.5. Expérimenter avant de généraliser

Enfin, plusieurs organisations privilégient une phase d'expérimentation avant de déployer certaines pratiques à plus grande échelle. Les entretiens montrent que cette approche permet de tester de nouvelles façons de fonctionner, d'identifier les difficultés rencontrées et de rassurer progressivement les collaborateurs les plus sceptiques.

> *« On a commencé à travailler avec des groupes pilotes qui ont mis ça en place. Et puis ils ont dit que ça marche, qu'on les écoute, que ce n'est pas que du pipeau. Petit à petit, la mayonnaise, elle prend. »* (Cofidis)

Toutefois, cette logique ne fait pas l'unanimité. Certains répondants défendent une approche plus intégrée, dans laquelle l'ensemble des collaborateurs est associé dès le début du processus de réflexion. Selon eux, une implication précoce réduit le besoin de convaincre par la suite, puisque les personnes concernées participent elles-mêmes à la construction des solutions.

> *« Chez nous, on a beaucoup de collaborateurs qui font des propositions de projets parce qu'ils savent que derrière, on va les suivre et on va soutenir leurs projets, on va les encourager. »* (Zone de police de Montgomery)

Les résultats mettent ainsi en évidence deux modalités de conduite du changement. Une partie des organisations privilégie une expérimentation progressive avant une diffusion plus large, tandis que d'autres misent sur une implication collective dès les premières étapes de la démarche. Malgré cette différence d'approche, les deux logiques poursuivent un objectif commun : favoriser l'appropriation durable des changements par les collaborateurs.

4. Acteurs impliqués et mobilisés

4.1. La direction et le CEO : une condition non négociable

L'analyse des entretiens met en évidence un consensus fort quant au rôle central de la direction dans la transition vers un management humain.

Dans la majorité des organisations étudiées, l'impulsion initiale provient d'un dirigeant ou d'un comité de direction convaincu de la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales. Toutefois, les répondants soulignent que cette responsabilité ne se limite pas au lancement de la démarche. La direction est également perçue comme garante de la cohérence, de la continuité et de la crédibilité de la transformation. Plusieurs organisations estiment qu'une démarche ne peut s'inscrire durablement dans les pratiques lorsqu'elle ne bénéficie pas d'un soutien explicite et constant du sommet de l'organisation.

Les entretiens montrent également que la direction n'a pas vocation à porter seule l'ensemble des projets. Son rôle consiste davantage à créer les conditions favorables au changement en incarnant les valeurs défendues, en soutenant les démarches participatives et en veillant à la cohérence entre les discours et les comportements observés.

> *« On ne va jamais ni plus loin ni plus vite que là où veut aller le CEO de l'entreprise, malgré toutes les bonnes volontés que vous avez en dessous. »* (YEON)

> *« Pour moi, il faut que le CEO, il suive. Si votre CEO, il ne suit pas, c'est mort, ça doit venir du top management. Vous pouvez mettre tout ce que vous voulez en place, ça ne marchera pas. »* (Cofidis)

> *« C'est indispensable que le management humain soit incarné par la direction. Si vous devez perdre du temps au début, commencez par convaincre votre DG avant de faire quoi que ce soit. »* (MAIF)

Ces résultats montrent que la direction ne se limite pas à un rôle de simple soutien de la démarche. Son engagement, son exemplarité et sa capacité à légitimer les changements apparaissent comme des conditions essentielles à l'ancrage durable du management humain.

4.2. La fonction RH

Les entretiens montrent que la fonction RH occupe une place centrale dans le déploiement du management humain, tout en demeurant un acteur de soutien plutôt que le moteur de la transformation.

Les répondants convergent pour décrire la fonction RH comme un facilitateur chargé de structurer les dispositifs, d'accompagner les managers, de mesurer les effets des actions entreprises et de garantir la cohérence entre les pratiques et les valeurs de l'organisation. Si son rôle est jugé essentiel dans l'opérationnalisation de la démarche, la majorité des organisations insistent sur le fait que le management humain ne peut être réduit à un projet porté exclusivement par les ressources humaines.

Plusieurs répondants soulignent qu'une démarche perçue comme relevant uniquement de la fonction RH risque de rester périphérique et de ne pas être pleinement appropriée par les autres acteurs de l'organisation. La transformation doit ainsi être portée par l'ensemble de l'organisation, la fonction RH intervenant principalement comme facilitatrice et garante de la cohérence.

> *« La transformation culturelle doit être portée par le business. La RH est un enabler, pas un driver. Si elle est perçue comme le gardien du processus, elle sera associée au contrôle, exactement à l'inverse de ce qu'on cherche. »* (IBA)

Ces résultats soulignent que la fonction RH constitue un acteur clé de la mise en œuvre du management humain, mais que son efficacité repose sur sa capacité à accompagner la transformation sans en être l'unique responsable.

4.3. Les managers de proximité

Les répondants considèrent les managers de proximité (responsables d'équipe, chefs de service, N-1) comme les principaux relais entre les orientations stratégiques de l'organisation et leur traduction dans les pratiques quotidiennes. Ce sont eux qui incarnent les principes du

management humain dans leurs interactions avec les équipes et qui contribuent directement à leur appropriation par les collaborateurs.

Toutefois, cette position intermédiaire les expose à des tensions importantes. Plusieurs organisations soulignent les difficultés rencontrées par certains managers lorsqu'il s'agit d'adopter de nouvelles postures fondées sur l'écoute, la confiance ou l'autonomie, tout en répondant simultanément aux exigences opérationnelles. Afin d'accompagner cette évolution des pratiques managériales, de nombreuses organisations investissent dans la formation, l'accompagnement et la création d'espaces d'échange entre managers.

> *« Les responsables d'équipe, c'est eux qui sont en contact avec les collaborateurs. Il faut les soutenir, les accompagner. Ce n'est pas de dire : débrouille-toi. C'est de l'accompagnement perpétuel, ajusté, avec beaucoup de bienveillance. »* (Partenamut)

Ces résultats montrent que les managers de proximité occupent une position charnière dans la transition vers un management humain. Leur accompagnement apparaît comme une condition essentielle pour assurer la cohérence entre les intentions stratégiques et les pratiques effectivement vécues par les collaborateurs.

4.4. Les collaborateurs

Contrairement à une logique descendante du changement, les collaborateurs occupent une place active dans les démarches de transition observées.

Les organisations interrogées convergent vers l'idée que le management humain ne peut s'ancrer durablement sans l'implication des collaborateurs. Ceux-ci ne sont pas uniquement considérés comme les bénéficiaires des changements, mais comme des acteurs qui contribuent directement à leur construction. Cette participation prend différentes formes selon les organisations, notamment des groupes de travail, des démarches de consultation ou des espaces de réflexion collective.

Les répondants soulignent également que les solutions jugées les plus pertinentes sont souvent celles qui émergent des réalités du terrain. L'implication des collaborateurs permet ainsi de mieux prendre en compte leur expérience du travail tout en favorisant leur adhésion aux transformations mises en œuvre.

> *« On va vraiment les amener à créer les solutions, parce que RH n'a pas les solutions. RH n'est pas dans le métier. Les connaissances, elles viennent de l'intérieur. »* (N-Side)

Au-delà de leur contribution à la conception des solutions, cette participation apparaît comme un facteur favorisant l'appropriation des changements et leur mise en œuvre dans la durée.

4.5. Les partenaires externes et académiques

Enfin, un dernier acteur mérite d'être mentionné : les partenaires externes et académiques. Ceux-ci jouent principalement un rôle d'accompagnement, de mise en réseau ou de structuration conceptuelle.

Le H-Lab de l'UCLouvain est notamment cité comme une source importante d'inspiration et de légitimation pour plusieurs organisations. Les répondants soulignent l'intérêt de pouvoir échanger avec d'autres structures confrontées à des enjeux similaires et de disposer ainsi d'un cadre de référence.

Les répondants attribuent à ces partenaires deux contributions principales. D'une part, ils permettent de structurer et de légitimer des pratiques déjà présentes au sein des organisations. D'autre part, ils favorisent les échanges entre organisations confrontées à des enjeux similaires et encouragent le partage d'expériences et de bonnes pratiques.

> *« J'ai appris à mettre des mots sur des constats que je faisais au quotidien. »* (Zone de police de Montgomery)

Ces acteurs externes apparaissent ainsi comme des ressources complémentaires permettant d'enrichir et de soutenir les démarches engagées.

5. *Leviers de la transition*

5.1. Le leadership convaincu et exemplaire

Au-delà de l'impulsion donnée par la direction, les entretiens montrent que la réussite d'une transition vers un management humain repose largement sur la capacité du leadership à incarner durablement les valeurs qu'il souhaite promouvoir. Les répondants insistent sur le fait que l'adhésion des dirigeants ne suffit pas à elle seule : c'est la cohérence entre leurs discours et leurs comportements qui conditionne la crédibilité de la démarche.

Dans la majorité des organisations étudiées, les dirigeants sont perçus comme des modèles. Leur posture influence directement la manière dont les collaborateurs perçoivent la sincérité des changements engagés et leur volonté d'y adhérer. À l'inverse, des incohérences entre les valeurs affichées et les pratiques observées fragilisent rapidement la confiance et limitent l'appropriation du management humain par les équipes.

> *« Les collaborateurs regardent d'abord ce que fait le dirigeant avant d'écouter ce qu'il dit. »* (YEON)

> *« Le CEO, on ne va pas se mentir, tout le monde le regarde à un moment ou à un autre. Et pour moi, tant qu'il ne fait pas l'inverse, ce n'est pas grave. On a besoin absolument qu'il ne fasse pas des écarts qui n'ont rien à voir ou qu'il ne comprenne pas l'importance de manager différemment. »* (Partenamut)

> *« Le point majeur, c'est que ce soit incarné par la direction et qu'il n'y ait pas d'injonction contradictoire entre l'intention culturelle en disant : faut qu'on soit dans le management humain et puis des choses qui factuellement vont à l'inverse. »* (MAIF)

Le leadership apparaît ainsi moins comme une fonction de pilotage que comme une fonction d'incarnation. Les organisations interrogées soulignent que l'exemplarité constitue un levier essentiel pour créer un climat de confiance et soutenir durablement la transformation.

5.2. La cohérence entre les pratiques et les valeurs

Là où la cohérence constitue un objectif à atteindre, elle fonctionne aussi, une fois instaurée, comme un véritable levier d'adhésion et d'accélération de la transformation. Les organisations qui progressent durablement sont celles dans lesquelles les collaborateurs perçoivent une continuité réelle entre ce que l'organisation prône et ce qu'ils vivent au quotidien, ce qui renforce leur confiance et leur engagement dans la démarche.

Les entretiens montrent que cette cohérence repose avant tout sur l'alignement entre les valeurs affichées et les pratiques effectivement mises en œuvre. Les répondants soulignent que les collaborateurs évaluent rapidement la crédibilité de la démarche à travers les décisions prises par l'organisation et les comportements observés au quotidien. Lorsque les pratiques sont cohérentes avec les principes défendus, elles renforcent la confiance et favorisent l'adhésion à la transformation. À l'inverse, des incohérences risquent d'affaiblir la crédibilité de la démarche.

La présence d'un ADN favorable constitue un accélérateur : plusieurs répondants soulignent que lorsque les valeurs organisationnelles sont déjà orientées vers l'humain, les nouvelles pratiques s'y ancrent plus naturellement. Son absence ne bloque pas la transition, mais elle exige davantage de travail sur le sens et la conviction pour faire avancer la démarche.

> *« Cette démarche de management humain qui, pour nous, correspondait vraiment aux valeurs de l'entreprise, à l'ADN, au fait qu'on accorde beaucoup d'importance à la qualité de vie au travail, à l'engagement des collaborateurs, à l'aspect de bienveillance, à l'équilibre vie privée-vie pro. »* (Partenamut)

5.3. La formation des managers

L'accompagnement des managers apparaît comme l'un des leviers les plus fréquemment évoqués pour soutenir la transition vers un management humain. Les répondants convergent sur le fait que l'évolution des pratiques managériales ne peut reposer uniquement sur la bonne volonté des managers. Elle nécessite un accompagnement spécifique leur permettant de développer de nouvelles postures, d'acquérir des repères communs et de mieux appréhender les attentes liées à leur rôle.

Les organisations interrogées ont ainsi mis en place différentes formes d'accompagnement, telles que des parcours de formation, des intervisions, des espaces d'échange entre pairs ou encore des formations à des approches spécifiques. Au-delà de l'acquisition de connaissances, ces dispositifs visent avant tout à favoriser un changement de posture et à développer une compréhension partagée du management humain.

> *« Tout le monde va y passer, qu'on soit promu en interne, qu'on vienne de l'extérieur et qu'on ait 30 ans d'expérience. Peu importe. Manager dans une entreprise ou dans une autre, ce n'est pas la même chose. »* (Partenamut)

> *« Ah oui, les managers ont été formés au management par la confiance, à ce qu'on attend d'eux, à ce que ça veut dire et ils continuent tous les jours. »* (MAIF)

Les résultats montrent également que cet accompagnement ne se limite pas à la prise de fonction. Il s'inscrit dans une logique d'apprentissage continu, au travers de dispositifs permettant aux managers d'échanger sur leurs pratiques, de partager leurs difficultés et de poursuivre le développement de leurs compétences tout au long de leur parcours.

5.4. La participation et la co-construction

La participation des collaborateurs est identifiée comme un levier important d'adhésion à la transition vers un management humain. Au-delà de son rôle dans la conception des changements, elle constitue également une forme de reconnaissance permettant aux individus de se sentir considérés et écoutés.

La participation favorise également l'adhésion aux transformations engagées. Les collaborateurs ayant contribué à la construction d'une solution sont davantage susceptibles de se l'approprier et d'en soutenir la mise en œuvre.

Les modalités de participation diffèrent toutefois selon les organisations. Certaines associent largement les collaborateurs aux réflexions stratégiques, tandis que d'autres privilégient des démarches de co-construction ciblées sur certains projets ou groupes de travail. Malgré cette diversité, les répondants convergent sur le fait que la participation renforce l'adhésion aux décisions et favorise leur mise en œuvre durable.

> *« 100 % des employés ont été consultés à travers différents workshops (...). On a vraiment collecté le feedback de tout le monde. Certaines idées étaient retenues, d'autres non, mais c'était une manière d'impliquer toute l'organisation. »* (IBA)

Les résultats montrent ainsi que la participation constitue un levier d'appropriation des transformations en permettant aux collaborateurs de contribuer activement à l'élaboration des solutions qui les concernent.

5.5. La transparence et la communication stratégique

La qualité de la communication stratégique apparaît comme un levier transversal de la transition. Les collaborateurs adhèrent davantage aux transformations lorsqu'ils en comprennent les finalités et les objectifs poursuivis. La communication ne se limite donc pas à informer sur les changements à venir ; elle vise à expliciter leur finalité, à partager les orientations de l'organisation et à mettre en évidence la contribution de chacun au projet collectif.

> *« Ce qui manque souvent, c'est la communication stratégique. Voilà où on veut être dans 5 ans. C'est ce genre de vision qui donne envie de participer, de mettre sa pierre à l'édifice. »* (YEON)

> *« S'il n'y a pas le pourquoi, s'il n'y a pas un vrai sens, les gens vont comprendre quoi ? Juste qu'on change un truc qui va me poser un problème dans mon organisation personnelle. »* (MAIF)

Partager une vision commune et expliciter le sens des transformations apparaît ainsi comme un levier favorisant l'engagement des collaborateurs tout au long de la démarche.

5.6. La confiance et l'autonomie responsable

Enfin, la confiance apparaît comme un levier central d'engagement et de performance dans la transition vers un management humain. Les répondants soulignent que cette confiance ne signifie pas une absence de cadre, mais une manière différente d'encadrer le travail, davantage fondée sur la responsabilisation que sur le contrôle.

Cette logique se traduit notamment par une attention portée aux résultats plutôt qu'aux moyens mobilisés pour les atteindre. Les organisations étudiées cherchent ainsi à accorder davantage d'autonomie aux collaborateurs tout en maintenant des attentes claires concernant les objectifs à atteindre.

> *« On ne crée pas un système pour gérer des exceptions. On crée un système pour gérer la majorité des collaborateurs. Et cette majorité mérite la confiance. »* (Partenamut)

6. Freins et difficultés

6.1. L'absence ou la perte de leadership convaincu

L'absence d'un leadership convaincu ou la disparition du principal porteur de la démarche constituent les freins le plus radicaux identifiés dans les entretiens. Plusieurs répondants soulignent qu'une transition reposant principalement sur une ou quelques personnes clés reste particulièrement vulnérable. Le départ du principal porteur de la démarche peut entraîner un ralentissement des projets, une diminution des ressources consacrées à la transformation ou une remise en question des initiatives engagées.

> *« Le management humain avait été intégré dans la vision 2030 du comité de direction. Mais quand on a perdu notre secrétaire général, les projets sont quasi à l'arrêt. Ça demande un vrai leadership. On est vraiment à l'orange. »* (FWB)

Ces résultats montrent que la pérennité de la démarche dépend fortement de sa capacité à dépasser les individus qui l'ont initiée. Le management humain ne peut être le projet d'une seule personne.

6.2. La résistance des managers de proximité

L'évolution des pratiques managériales constitue l'un des principaux défis rencontrés par les organisations interrogées. Si les managers sont identifiés comme des relais essentiels de la transformation, ils apparaissent également comme l'un des niveaux où les résistances sont les plus marquées.

Ces résistances prennent différentes formes : maintien de pratiques de contrôle, difficultés à adopter une posture davantage fondée sur la confiance ou encore application inégale des principes du management humain selon les équipes. Plusieurs répondants soulignent également que les managers doivent composer avec des attentes parfois contradictoires. À cela s'ajoute une charge de travail déjà importante, qui peut freiner l'adoption de nouvelles pratiques.

> *« Dans les managers ou les responsables d'équipe, (...) il y en a certains qui sont peut-être un peu moins bons, ou qui ont un peu plus difficile, ou qui n'appliquent pas nécessairement les choses de la manière dont on voudrait qu'ils l'appliquent (...). Ce qui me gêne encore, c'est que parfois il y a un certain manque de cohérence ou d'équité de traitement (...) dans certaines équipes, où moi je dois rectifier le tir à titre individuel (...). »* (Partenamut)

L'accompagnement des managers apparaît dès lors comme une condition indispensable pour limiter ces résistances et favoriser une appropriation progressive de la démarche.

6.3. Les logiques de pilotage par les indicateurs

L'analyse met également en évidence un troisième frein, plus systémique : la tension entre les principes du management humain et certains systèmes de gestion centrés sur les indicateurs de performance. Plusieurs répondants estiment que les KPI, les processus ou encore certains systèmes d'évaluation peuvent encourager des comportements qui s'éloignent des valeurs portées par le management humain.

Cette tension ne remet pas en cause la nécessité de mesurer la performance, mais interroge la manière dont celle-ci est pilotée. Les répondants soulignent que certains outils de gestion

peuvent conduire les managers à privilégier l'atteinte d'objectifs chiffrés au détriment de la qualité des relations ou de la prise en compte des collaborateurs.

> *« Ton système de performance a un impact direct sur les comportements. Gérer avec des KPI et des process nous empêche parfois de vraiment avoir un management humain. On oublie qu'il y a des gens derrière. »* (Partenamut)

Les répondants montrent ainsi que la transition vers un management humain ne dépend pas uniquement de l'évolution des postures individuelles. Elle suppose également de veiller à la cohérence des systèmes de gestion et des critères de performance avec les principes que l'organisation souhaite promouvoir.

6.4. Les dérives de l'autonomie sans cadre suffisant

Un quatrième frein, moins attendu mais fréquemment mentionné, est le risque de dérive lorsqu'un niveau trop élevé d'autonomie et de confiance est accordé sans cadre suffisamment clair ou sans accompagnement adéquat. Le management humain ne signifie pourtant pas l'absence d'exigence ou de règles. Il repose au contraire sur un équilibre entre confiance, responsabilisation et performance collective.

> *« Les gens voient parfois le management humain comme de la gentillesse. C'est vraiment le risque. »* (N-Side)

> *« Il ne faut pas être trop dans le management humain parce qu'alors il y a des dérives, les gens disent : on se permettra tout, on fait ce qu'on veut. Il faut trouver le juste milieu. »* (Partenamut)

Les répondants soulignent également que le degré d'autonomie accordé doit être adapté au niveau d'expérience et de maturité des collaborateurs. Plusieurs d'entre eux relèvent que l'absence d'un cadre suffisamment explicite ou d'un accompagnement progressif peut conduire à des incompréhensions, voire à des dérives dans l'application des principes du management humain.

Les résultats montrent ainsi qu'il ne suffit pas de promouvoir l'autonomie : celle-ci doit être accompagnée, construite progressivement et soutenue par un cadre clair. Sans cette exigence, elle risque de perdre son sens et de produire des effets contraires aux objectifs recherchés.

6.5. Les contraintes institutionnelles et politiques : une spécificité du secteur public

Les organisations publiques interrogées font face à des contraintes structurelles qui compliquent la mise en œuvre du management humain. Contrairement aux organisations privées, elles évoluent dans un environnement marqué par des règles statutaires, des processus décisionnels complexes et une plus forte dépendance aux évolutions politiques. Ces contraintes limitent parfois la marge de manœuvre des acteurs souhaitant faire évoluer les pratiques managériales. Les répondants évoquent notamment la lourdeur de certains processus administratifs, la multiplicité des parties prenantes impliquées dans les décisions et l'incertitude liée aux changements de gouvernance.

Plusieurs répondants issus du secteur public soulignent que les évolutions institutionnelles et les réformes de gouvernance peuvent fragiliser les démarches engagées. Ces changements externes sont perçus comme susceptibles de remettre en question certains acquis organisationnels, indépendamment de la volonté des acteurs impliqués dans la transformation.

> *« C'est vraiment se rendre compte de toute la procédure qu'il y a derrière, tout un cheminement et tout un management. [...] Quand on n'obtient pas quelque chose, ou qu'on discute, ou qu'on veut améliorer, ça ne se fait pas tout de suite, il y a pas mal d'éléments à prendre en compte. [...] Il y a des choses qui ne peuvent pas se faire, parce qu'il faut passer par le collège, il y a des procédures, il y a tellement de marchés publics. »* (Zone de police de Montgomery)

Ces résultats suggèrent que la transition vers le management humain dans le secteur public ne dépend pas uniquement de la volonté des acteurs internes, mais également de facteurs institutionnels sur lesquels ils disposent d'une maîtrise limitée.

6.6. Les limites de la participation

Bien que la participation soit largement présentée comme un levier favorisant l'engagement et l'adhésion au changement, plusieurs répondants soulignent qu'elle comporte également certaines limites. En effet, la participation ne peut être imposée ni se faire au détriment des missions quotidiennes des collaborateurs. Lorsque les dispositifs participatifs sont trop nombreux ou insuffisamment adaptés aux réalités du terrain, ils risquent d'être perçus comme une charge supplémentaire plutôt que comme un véritable espace d'expression.

> *« C'est pas un frein, mais c'est un point d'attention, c'est que (...) les personnes que vous sollicitez, c'est pas leur mission principale. Quand vous demandez à un inspecteur qui fait l'intervention (...) de se libérer du temps pour venir à un groupe de travail, etc., c'est des choses en plus. (...) Il faut quand même être conscient de ça. (...) Il ne faut pas oublier que c'est du travail en plus. »* (Zone de police de Montgomery)

Dans ce contexte, la participation peut générer de la lassitude, voire un désengagement des collaborateurs. Plusieurs répondants insistent dès lors sur l'importance de trouver un équilibre entre l'implication des équipes dans les processus décisionnels et les contraintes opérationnelles auxquelles elles sont confrontées.

Plus largement, les entretiens mettent en évidence la fragilité de la transition vers un management humain. Cela demande énormément d'énergie et de temps. Cette démarche se construit progressivement, mais peut être remise en question rapidement à la suite d'un changement de leadership, d'une crise organisationnelle ou d'incohérences répétées entre les valeurs affichées et les pratiques observées. Cette vulnérabilité rappelle que le management humain ne constitue jamais un acquis définitif, mais un équilibre qui doit être continuellement entretenu.

> *« C'est quelque chose qui prend beaucoup de temps à construire mais qui peut très vite basculer. »* (Zone de police de Montgomery)

7. Résultats réels de la transition

7.1. Des résultats tangibles sur les collaborateurs

L'impact le plus fréquemment mentionné par les répondants concerne les collaborateurs eux-mêmes. Les organisations interrogées distinguent trois grandes dimensions de résultats : l'engagement, la fidélisation et l'attractivité.

Les répondants mettent en évidence plusieurs indicateurs témoignant de ces effets positifs. Certaines organisations observent une augmentation de l'engagement et de la satisfaction des collaborateurs, tandis que d'autres soulignent une amélioration de leur attractivité et de leur capacité à fidéliser les talents. Plusieurs répondants relèvent également un faible turnover volontaire, une réputation employeur renforcée ainsi qu'un attachement durable des collaborateurs à leur organisation.

> *« Quand tu as 85 % de taux d'engagement des collaborateurs et que 91 % recommandent Partenamut comme employeur, et que tu te compares à des entreprises à haute performance qui ont des process RH très avancés et qu'on a des taux qui sont supérieurs, je pense qu'on a dit beaucoup de choses avec ce type de résultat. »* (Partenamut)

Ces observations sont également corroborées par d'autres répondants, qui soulignent que les collaborateurs restent avant tout pour la qualité des relations de travail, le sens accordé à leur activité et l'autonomie dont ils disposent au quotidien.

Les répondants soulignent toutefois que ces résultats ne reposent pas sur une logique de bienveillance sans exigence. Plusieurs organisations rappellent que le management humain implique également des attentes élevées, des feedbacks réguliers et la capacité à aborder les situations difficiles lorsque cela est nécessaire.

7.2. Des résultats tangibles sur la performance

Un deuxième registre de résultats, souvent mis en avant pour répondre aux sceptiques, est l'impact sur la performance de l'organisation. Plusieurs répondants insistent sur ce point : le management humain ne constitue pas un coût, mais un investissement dont les effets peuvent également se traduire par des résultats concrets pour l'organisation.

Les entretiens montrent que plusieurs organisations observent des effets positifs sur leur performance à la suite de la mise en œuvre d'une démarche de management humain. Ces résultats se traduisent notamment par une amélioration des performances économiques, de la qualité des prestations ou encore de la satisfaction des clients. Pour les répondants, ces observations contribuent à remettre en question l'idée selon laquelle le management humain serait incompatible avec les exigences de performance. Au contraire, plusieurs d'entre eux considèrent que la performance durable repose précisément sur des pratiques favorisant l'engagement, le développement des collaborateurs et l'intelligence collective.

> *« On est performant, mais cette performance est liée à l'ingénierie sociale : formation individualisée, accompagnement, intelligence collective. »* (DSI)

> *« (…) C'est intéressant de regarder les résultats de l'entreprise MAIF en se disant finalement c'est une entreprise qui va très bien et qui va encore mieux donc tout ce qu'on fait, ça marche en fait, nos salariés sont très fidèles, ils restent chez nous. »* (MAIF)

Toutefois, plusieurs répondants invitent à interpréter ces résultats avec prudence. Certaines démarches étant encore récentes, leurs effets à long terme restent difficiles à évaluer. D'autres soulignent également la difficulté d'attribuer avec certitude les résultats observés au seul management humain, ceux-ci pouvant être influencés par de nombreux facteurs organisationnels ou contextuels.

Les répondants convergent néanmoins sur un point : les indicateurs traditionnellement utilisés (engagement, turnover, absentéisme ou performance économique) permettent d'observer

certaines tendances, mais ne constituent pas à eux seuls une mesure directe du management humain.

8. Les quatre dimensions du management humain

8.1. Prendre en compte le travail réel

L'analyse des entretiens montre que les organisations engagées dans une démarche de management humain accordent une attention particulière à la réalité du travail tel qu'il est effectivement vécu par les collaborateurs. Plutôt que de s'appuyer uniquement sur des prescriptions, de l'idéalisation, des procédures ou des représentations théoriques du travail, elles cherchent à comprendre les contraintes concrètes, les besoins et les expériences quotidiennes des personnes concernées.

Cette attention au travail réel se traduit tout d'abord par une volonté de partir **des difficultés rencontrées sur le terrain** afin de construire des solutions adaptées aux réalités vécues par les collaborateurs. Les répondants soulignent que les démarches les plus efficaces sont celles qui s'appuient sur les besoins exprimés par les équipes plutôt que sur des hypothèses ou des solutions prédéfinies. Cette approche favorise une meilleure appropriation des changements et permet de développer des pratiques davantage en phase avec les réalités opérationnelles.

> *« On ne parle plus d'évaluation sauf s'il y a un vrai problème. On parle d'entretien de fonctionnement. On aborde les résultats, mais aussi le ressenti, le collectif, le qualitatif. C'est un autre exemple où on prend en compte le travail réel. »* (FWB)

Les entretiens montrent également que la prise en compte du travail réel repose sur **la création d'espaces de dialogue** et sur l'instauration d'un climat de confiance permettant aux collaborateurs d'exprimer librement leur expérience du travail. Plusieurs répondants mettent en évidence l'importance de dispositifs favorisant les échanges au sein des équipes, le partage des difficultés rencontrées, la remontée de propositions d'amélioration ainsi que l'expression des désaccords ou des erreurs dans une logique d'apprentissage plutôt que de sanction. Ces espaces permettent aux organisations de mieux comprendre les réalités du terrain tout en renforçant la confiance et la coopération entre les acteurs.

> *« Avoir des dialogues de performance toutes les semaines avec les équipes, avec les collaborateurs. Les dialogues de performance ne sont pas menés par des responsables d'équipe, managers, ils sont menés par des collaborateurs, ça permet de détecter les irritants, ça permet de démarrer la semaine en sachant quelles sont les priorités des collaborateurs, ça permet de faire remonter des principes d'amélioration continue, et donc c'est aussi un principe de faire du bottom-up et pas du top-down. »* (Partenamut)

> *« (...) La transparence dans les deux sens, de dire, OK, qu'est-ce qui ne va pas bien ? Pourquoi ça ne va pas bien ? Qu'est-ce qu'on peut améliorer ? On ne va pas juger parce qu'il y a un truc qui ne va pas, mais on va toujours se poser la question de comment on peut faire mieux les choses. Et ça, c'est fondamental pour que justement les gens, un, parlent, s'expriment, et deux, comprennent aussi les bonnes actions pour essayer d'améliorer les choses. »* (N-SIDE)

Les répondants soulignent également que la prise en compte du travail réel ne se limite pas aux dimensions opérationnelles de l'activité. Elle implique aussi de **reconnaître les dimensions plus subjectives du travail**, telles que le sens accordé aux missions, les motivations individuelles, les ressources personnelles ou encore les besoins de développement des

collaborateurs. Plusieurs organisations mettent ainsi en place des dispositifs visant à mieux connaître les forces de chacun et à accompagner le développement de pratiques managériales davantage centrées sur les personnes.

> *« (…) chacun s'attend à ce qu'il soit pris en considération pour la personne qu'il est, son parcours, ce qu'il a fait, ses problèmes personnels, sa vie perso, etc., et donc si le manager n'est pas équipé pour être capable de comprendre ça et d'individualiser sa démarche, c'est foutu. (…) on a décidé de faire un parcours avancé (…) qu'on a appelé Management 3.0 (…) Et donc ce parcours-là, d'une durée d'un an, permet de prendre du recul et de prendre conscience d'autres façons de fonctionner. »* (Partenamut)

> *« Je suis aussi formée et j'ai le diplôme certifié avec un outil qui s'appelle CliftonStrengths. Donc c'est pour comprendre nos fonctionnements naturels, nos forces naturelles. Et donc c'est un outil qu'on a commencé à développer chez Cofidis, que j'utilise pour l'instant pour des personnes qui sont par exemple en retour de burn-out, pour essayer de reconstruire et de les réintégrer tout doucement dans l'entreprise, mais aussi qu'on commence à utiliser dans l'accompagnement des managers. Et qu'on aimerait tout doucement, parce qu'on peut le faire aussi de manière collective, développer dans l'entreprise. »* (Cofidis)

Enfin, cette attention au travail réel s'exprime également dans **l'organisation du temps de travail.** Les répondants considèrent que la flexibilité constitue une manière de reconnaître que les collaborateurs ne sont pas uniquement définis par leur fonction, mais également par leurs responsabilités familiales, leurs contraintes personnelles et leurs aspirations individuelles. Plusieurs organisations mettent ainsi en place des modalités de travail plus souples, favorisant une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu'une plus grande autonomie dans l'organisation du travail.

> *« La liberté n'a pas de prix. »* (DAP)

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le management humain ne consiste pas uniquement à améliorer les conditions de travail ou à adapter certains processus. Il implique avant tout une attention continue à la réalité du travail vécu, tant dans ses dimensions opérationnelles que dans ses dimensions humaines, relationnelles et individuelles.

8.2. Reconnaitre la personne et sa contribution

La reconnaissance apparaît comme l'une des dimensions les plus centrales du management humain dans les organisations étudiées. Les répondants soulignent de manière convergente que les collaborateurs ont besoin d'être reconnus non seulement pour leurs résultats, mais également pour leur contribution, leur expertise et leur valeur en tant que personnes.

- La reconnaissance non financière

Les résultats montrent que les formes de reconnaissance les plus valorisées ne sont pas nécessairement financières. Plusieurs répondants estiment que les gestes de reconnaissance quotidiens, les marques d'attention personnalisées ou la valorisation publique des contributions produisent des effets plus durables sur l'engagement que les seules récompenses monétaires.

La première forme de reconnaissance identifiée dans les entretiens concerne **l'attention portée à la personne**. Les répondants soulignent l'importance de rendre les collaborateurs visibles au sein de l'organisation, notamment à travers des gestes simples du quotidien, une présence managériale de proximité ou encore des pratiques permettant de reconnaître chacun au-delà de

sa seule fonction professionnelle. Ces attentions contribuent à renforcer le sentiment d'être considéré comme une personne à part entière et non uniquement comme un exécutant.

> *« La reconnaissance, ça ne coûte rien et ça ne prend pas de temps. La reconnaissance de la personne est essentielle. »* (Cofidis)

La reconnaissance porte également sur **la contribution apportée par les collaborateurs au fonctionnement collectif.** Plusieurs répondants soulignent l'importance de valoriser explicitement les compétences, les idées et l'expertise de chacun, plutôt que de se limiter à l'évaluation des résultats obtenus. Pour les organisations interrogées, reconnaître la contribution consiste notamment à solliciter l'avis des collaborateurs, à mettre en valeur leurs compétences ou encore à reconnaître les efforts réalisés, même lorsque ceux-ci ne débouchent pas immédiatement sur une promotion ou une réussite visible.

> *« Aller trouver quelqu'un et lui dire : tu ne veux pas me donner ton avis sur ça ? C'est la plus belle reconnaissance qu'on peut donner à quelqu'un. »* (YEON)

> *« Dire à la personne que le comité reconnaît sa compétence, même si elle n'est pas retenue, c'est un tout autre message. »* (Ministère de la FWB)

> *« On a des all hands, donc une fois par mois, on a l'entreprise tout entière qui se rassemble dans un seul et même call (...) les nouveaux qui viennent se présenter, toujours, même si on est 200 (...) Quand on a des projets, on a toujours des slides avec qui on a collaboré et on fait des tours d'applaudissements pour dire, ben voilà, bravo, ce sujet-là, il a été mis en place. »* (N-side)

Plusieurs répondants soulignent également que la reconnaissance passe par **la qualité des feedbacks** donnés aux collaborateurs. Contrairement à une vision du management humain assimilée à la simple bienveillance, les organisations étudiées insistent sur l'importance d'un feedback honnête, précis et constructif. Le feedback constitue ainsi une forme de reconnaissance puisqu'il témoigne de l'attention portée au travail réalisé ainsi qu'au développement de la personne.

> *« Le feedback, c'est aussi un cadeau, et c'est aussi de la reconnaissance sur le travail effectué, il y a peut-être un ou deux points où il y a peut-être des choses encore à travailler ou à se questionner, etc. mais c'est ça qui est chouette, c'est comme ça qu'on se voit avancer, on se voit évoluer. »* (Cofidis)

> *« C'est important de régulièrement donner du feedback, que ce soit tant sur le travail que sur la personne en tant que telle, son investissement, son professionnalisme, etc. Je pense que la reconnaissance, en fait, elle doit faire partie du quotidien des équipes. (...) Le feedback, c'est aussi du feedback constructif, c'est aussi oser dire. »* (Cofidis)

> *« (...) c'est de rendre nos managers à maturité, pour qu'ils comprennent que quand on « care » à propos d'un employé, on est capable de lui donner un feedback. »* (N-SIDE)

Enfin, plusieurs répondants mettent en évidence une forme plus avancée de reconnaissance, qui ne dépend plus uniquement des pratiques managériales mais qui s'inscrit progressivement dans la culture de l'organisation. Lorsque cette culture est suffisamment ancrée, les initiatives de reconnaissance émergent spontanément entre collègues et deviennent des pratiques collectives. Les organisations décrivent ainsi des formes de valorisation initiées directement par les collaborateurs eux-mêmes ou des dispositifs favorisant la mise en avant des porteurs de projets et des initiatives individuelles.

- La reconnaissance financière

La reconnaissance prend également des formes financières, présentées toutefois comme une condition de base plutôt que comme un levier principal. Les répondants considèrent qu'une politique salariale équitable demeure importante, mais soulignent qu'elle ne suffit pas, à elle seule, à susciter un engagement durable. Plusieurs organisations complètent ainsi cette reconnaissance financière par des dispositifs permettant de valoriser ponctuellement certaines contributions, tout en maintenant une culture davantage centrée sur la qualité des relations, le sens du travail et la reconnaissance quotidienne.

> *« Il faut savoir aussi que chez N-side, on a un feedback particulièrement positif. On appelle ça un « Bravo N-sideurs ». Et donc, la personne reçoit 200 euros à investir en interne, soit dans du training, du développement personnel, soit il donne à des charités, soit il reverse à des comités internes de N-side. (…) Je reçois les Bravo N-sideurs et je mets un meeting d'une demi-heure à chaque personne qui a reçu un Bravo N-sideurs pour la féliciter, voir comment ça se passe dans la boîte, ce qu'ils ont comme attentes pour le futur, etc. »* (N-side)

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la reconnaissance ne constitue pas uniquement un outil de motivation. Elle apparaît comme une manière de considérer les collaborateurs comme des personnes à part entière, dont les compétences, les efforts et la contribution méritent d'être explicitement valorisés.

8.3. Construire et entretenir le collectif

L'analyse des entretiens montre que les organisations engagées dans une démarche de management humain accordent une place importante à la dimension collective du travail. Les répondants considèrent que l'épanouissement individuel ne peut être durablement dissocié de la qualité des relations, de la coopération et du sentiment d'appartenance à un projet commun.

Les répondants soulignent ainsi que le management humain ne consiste pas uniquement à répondre aux attentes individuelles des collaborateurs, mais également à préserver les conditions nécessaires au fonctionnement du collectif. Dans cette perspective, l'intérêt collectif est perçu comme un élément essentiel de la performance durable et constitue un repère guidant les pratiques managériales.

> *« Pour nous, faire entreprise, c'est faire collectif. La somme des intérêts individuels fait rarement l'intérêt collectif. »* (MAIF)

Cette attention portée au collectif se traduit concrètement par la mise en place de dispositifs favorisant les interactions, la coopération et le développement de liens entre les collaborateurs. Plusieurs organisations développent ainsi des espaces de rencontre, des activités communes ou encore des groupes de travail permettant de renforcer les échanges au-delà des équipes habituelles et de favoriser un sentiment d'appartenance partagé.

> *« Avant, ça ne se mélangeait pas entre services. Avec le family day, le multi-move, ça commence à avoir une cohésion entre les services. »* (Zone de police de Montgomery)

Les répondants soulignent également que la construction du collectif passe par la valorisation des comportements favorisant la coopération plutôt que la compétition individuelle. Plusieurs organisations mettent ainsi davantage l'accent sur les contributions apportées au collectif, considérant que la performance ne peut être durable que lorsqu'elle s'appuie sur des relations de confiance et sur une collaboration entre les équipes.

> *« Chacun ne fait pas ça tout seul, on le fait en collaboration. (...) On a écouté des gens du terrain, on a écouté des gestionnaires, on a écouté tout le monde. Tout le monde a participé dans des workshops, tout le monde a dit comment ils voyaient les choses (...). Ça s'est fait dans le respect, (...) de manière constructive (...). Tout le monde a collaboré. »* (Partenamut)

Les entretiens mettent également en évidence que le développement du télétravail peut fragiliser les liens collectifs. Plusieurs répondants observent une diminution des échanges informels et du sentiment d'appartenance lorsque les occasions de rencontre deviennent plus rares. Face à ce constat, certaines organisations ont choisi de maintenir des temps de présence communs afin de préserver les interactions, la coopération et la dynamique collective.

Enfin, les résultats montrent que le collectif ne se maintient pas spontanément. Il nécessite des espaces de rencontre, des occasions d'échange et des pratiques favorisant la coopération au-delà des équipes de proximité. Les organisations étudiées considèrent ainsi le collectif non comme une conséquence automatique du travail en commun, mais comme une dimension qui doit être activement entretenue.

8.4. Développer l'autonomie et la réflexivité

La dernière dimension du management humain observée dans les organisations étudiées concerne la capacité des individus et des collectifs à réfléchir à leurs pratiques, à apprendre de leurs expériences et à ajuster leurs comportements en conséquence. Les répondants considèrent que le développement de cette réflexivité constitue une condition essentielle de l'autonomie et de l'amélioration continue.

La réflexivité concerne tout d'abord les managers eux-mêmes. Plusieurs répondants soulignent que l'évolution des pratiques managériales ne repose pas uniquement sur l'acquisition de nouveaux outils ou de nouvelles techniques, mais implique également un travail plus personnel de remise en question, de prise de recul et de réflexion sur sa posture de manager. Cette évolution suppose d'amener les managers à interroger leurs comportements, leurs modes de fonctionnement et l'impact de leurs décisions sur les collaborateurs.

> *« Ce parcours-là d'un an vient faire prendre conscience d'autres façons de fonctionner. On est moins sur une formation bêtement managériale parce que ça touche la personne. »* (Partenamut)

Les entretiens mettent également en évidence que cette réflexivité se développe grâce à des espaces d'apprentissage collectif. Plusieurs organisations favorisent ainsi des dispositifs permettant aux managers et aux collaborateurs de partager leurs expériences, de confronter leurs pratiques, de discuter des difficultés rencontrées et de construire ensemble des pistes d'amélioration. Les répondants considèrent que ces échanges favorisent l'apprentissage mutuel et permettent de faire émerger des solutions directement ancrées dans les réalités du terrain.

> *« On va lancer des intervisions entre nos dirigeants, les managers de proximité, pour leur permettre d'échanger des bonnes pratiques. On a lancé un atelier sur l'absentéisme, où là aussi, c'est surtout un moment qui permet aux dirigeants de parler entre eux, pour faire un peu le point sur les difficultés. »* (Zone de police de Montgomery)

Les répondants soulignent également que cette dynamique d'apprentissage ne peut se développer durablement que dans un climat de confiance. La possibilité d'exprimer ses interrogations, de reconnaître ses erreurs ou de remettre certaines pratiques en question sans

crainte de conséquences négatives apparaît comme une condition essentielle au développement de la réflexivité. Plusieurs organisations insistent également sur la nécessité de conduire la transformation de manière cohérente avec les principes qu'elle cherche à promouvoir, en privilégiant des démarches favorisant elles-mêmes l'apprentissage, l'autonomie et la participation.

> *« La façon dont on conduit la transformation culturelle doit être modélisante sur la culture que l'on veut mettre en place. Si on est trop vertical dans la façon dont on le fait, si on n'accepte pas les dissensions, si on a toujours raison et qu'on n'a jamais tort, si on reste rigide sur nos principes (…) un, ça ne marchera pas et deux, ça veut dire que peut-être nous-mêmes, on est trop dans la com' et pas dans la réalité. Donc, c'est là où il faut toujours tester quand même, l'adéquation entre la culture que l'on veut mettre en place et la façon dont on la met en place. »* (IBA)

Enfin, les résultats montrent que cette réflexivité favorise le développement d'une autonomie plus importante des collaborateurs. Les organisations étudiées cherchent à responsabiliser les individus en leur laissant une marge de manœuvre dans la manière d'atteindre les objectifs définis collectivement, tout en maintenant un cadre clair et des priorités partagées. Les répondants considèrent que cette autonomie ne constitue pas une absence de règles, mais la conséquence d'un apprentissage progressif permettant à chacun d'exercer pleinement ses responsabilités.

> *« Chacun trouve sa place dans la réalisation de ses priorités. On peut les responsabiliser, les autonomiser et leur faire confiance. »* (Ministère de la FWB)

Les résultats montrent ainsi que le management humain repose sur une conception des collaborateurs comme des acteurs capables de réflexion, d'apprentissage et de responsabilité.

Bien que l'analyse ait été structurée autour des quatre dimensions du management humain, les entretiens montrent que les frontières entre celles-ci sont parfois poreuses. Plusieurs pratiques observées contribuent simultanément à différentes dimensions. Par exemple, un feedback constructif peut à la fois constituer une forme de reconnaissance, permettre de discuter du travail réel et soutenir le développement réflexif du collaborateur. De même, certaines démarches participatives renforcent simultanément le collectif, la reconnaissance et l'autonomie. Ainsi, si cette distinction en quatre dimensions a permis de structurer l'analyse, les résultats suggèrent que celles-ci s'entremêlent fréquemment dans les pratiques organisationnelles observées.

9. Positionnement des organisations face au management humain

9.1. Une adoption explicite du management humain

Certaines organisations étudiées revendiquent explicitement le management humain comme cadre de référence de leurs pratiques managériales. Cette adoption se traduit par l'utilisation du vocabulaire du management humain dans les communications internes, les formations managériales ou encore les documents stratégiques.

Les répondants issus des organisations ayant explicitement adopté cette approche expliquent que le management humain est progressivement devenu un cadre structurant de leurs pratiques. Son intégration se traduit notamment par son inscription dans les orientations stratégiques, les formations managériales et le vocabulaire utilisé au sein de l'organisation. Cette explicitation

est perçue comme une manière de donner du sens aux pratiques existantes et de renforcer leur cohérence.

> *« On dit qu'on pratique le management humain chez nous, donc il faut le dire tel quel. Il faut mettre des mots sur ce que vous faites. »* (Zone de police de Montgomery)

Les résultats montrent ainsi que, pour ces organisations, le management humain ne constitue pas uniquement un ensemble de pratiques, mais également un cadre de référence explicitement assumé et mobilisé pour orienter les actions managériales.

9.2. Des pratiques convergentes sous un autre vocabulaire

À l'inverse, plusieurs organisations développent des pratiques très proches du management humain sans pour autant utiliser cette appellation. Elles mobilisent leur propre vocabulaire pour désigner des principes qui convergent largement avec les dimensions identifiées dans la littérature.

Les répondants soulignent que cette convergence se traduit par l'utilisation de notions telles que le management par la confiance, le management collaboratif ou encore le management participatif. Si les termes employés diffèrent, les pratiques mises en œuvre renvoient à des principes largement similaires, notamment en matière d'autonomie, de confiance, de coopération et de reconnaissance.

> *« Le management par la confiance, c'est notre petit mot à nous pour dire management humain, c'est la même chose. »* (MAIF)

Les entretiens montrent également que certaines organisations ont développé des pratiques convergentes avec le management humain sans connaître ce cadre théorique ni revendiquer explicitement cette approche. Les répondants décrivent des pratiques fondées sur la responsabilisation, l'attention portée au bien-être des collaborateurs, la recherche de sens ou encore le développement de l'autonomie, sans pour autant les rattacher au concept de management humain.

Cette convergence suggère que le management humain ne se résume pas à une terminologie ou à une démarche formalisée. Les résultats montrent au contraire que ses principes peuvent émerger de manière pragmatique en réponse aux besoins du terrain et s'incarner dans des pratiques différentes selon les organisations.

9.3. Des étiquettes revendiquées ou rejetées

Un troisième positionnement, moins fréquent mais théoriquement intéressant, concerne le rapport que les organisations entretiennent avec les différentes étiquettes managériales. Les entretiens montrent que certaines d'entre elles choisissent délibérément de s'éloigner de certains concepts, non par méconnaissance, mais parce qu'elles les jugent trop vagues ou insuffisamment adaptés à leur réalité organisationnelle.

Les répondants soulignent ainsi que le choix d'une terminologie ne reflète pas nécessairement les pratiques effectivement mises en œuvre. Certaines organisations préfèrent se distancier de notions telles que l'« entreprise libérée », qu'elles considèrent difficilement conciliables avec leur contexte ou leur mode de fonctionnement. D'autres, à l'inverse, revendiquent cette appellation tout en lui donnant une signification largement compatible avec les principes du management humain.

> *« Alors que d'autres ont fait le choix de l'entreprise libérée, par exemple, choix que moi, je n'aurais jamais fait personnellement, j'avais toujours dit, ça, ça va trop loin pour moi. Je trouve que le management humain, c'est un très bon compromis. Et donc, chez nous, on a fait ce choix stratégique de diriger l'organisation au moyen de cette philosophie du management humain. »* (Zone de police de Montgomery)

> *« Donc effectivement, entreprises libérées, ça ne veut pas dire tout et n'importe quoi. Ça veut juste dire qu'en gros, on transmet vraiment la confiance à chaque collaborateur. Donc ça veut dire que le principal, déjà, je pense, selon moi, c'est qu'on est focus résultat et pas moyen. »* (DAP)

Les résultats suggèrent ainsi que les différences de vocabulaire masquent parfois des pratiques très proches. L'enjeu semble donc moins résider dans l'étiquette revendiquée que dans les principes effectivement mis en œuvre au sein des organisations.

9.4. Une maturité perçue comme toujours inachevée

L'un des résultats les plus frappants concerne l'humilité avec laquelle les organisations évaluent leur propre niveau de maturité. Malgré l'investissement en temps et en énergie dans cette démarche, aucune organisation ne se présente comme un modèle achevé ou comme ayant pleinement atteint l'idéal du management humain.

Même les organisations les plus avancées soulignent l'existence de marges de progression, d'incohérences persistantes ou de nouveaux défis à relever.

> *« Je pense qu'on n'est jamais au bout parce qu'il y a toujours moyen de faire mieux. »* (Zone de police de Montgomery)

Les entretiens mettent également en évidence que certaines démarches demeurent fortement dépendantes des personnes qui les portent. Plusieurs répondants soulignent qu'un changement de leadership ou le départ d'un acteur clé peut ralentir, voire fragiliser, la dynamique engagée, malgré les avancées déjà réalisées.

Ces résultats suggèrent que le management humain est davantage perçu comme une trajectoire d'amélioration continue que comme un état final à atteindre.

Les résultats mettent en évidence une grande diversité de positionnements face au management humain. Certaines organisations adoptent explicitement cette terminologie, tandis que d'autres développent des pratiques similaires sous des appellations différentes. Malgré ces différences de vocabulaire, de secteur ou de niveau de maturité, les organisations étudiées partagent une conviction commune : les collaborateurs doivent être considérés comme des acteurs capables de comprendre les enjeux, de contribuer aux décisions et de participer activement à la construction des solutions.

Ainsi, ce qui semble définir le management humain n'est pas tant l'étiquette utilisée que la cohérence entre les principes affichés et les pratiques effectivement mises en œuvre au quotidien.

Discussion des résultats

L'objectif de cette recherche était de répondre à la question suivante : *« Comment les organisations accompagnent-elles la transition vers un management humain, et selon quelles modalités ce processus se traduit-il concrètement dans les pratiques, les acteurs mobilisés et les résultats observables ? »* La confrontation entre les résultats empiriques et la littérature permet de dégager plusieurs enseignements majeurs. Les résultats montrent que cette transition ne se limite pas à l'introduction de nouvelles pratiques managériales ou de nouveaux outils RH. Elle s'apparente davantage à une transformation culturelle qui touche à la manière de concevoir le travail, la performance, le rôle du management et la place accordée aux collaborateurs dans l'organisation.

1. *Une transformation culturelle plutôt qu'un changement planifié*

Un premier constat important concerne la nature même de la transition observée. Les organisations interrogées ne décrivent pas le management humain comme un projet ponctuel pouvant être mis en œuvre selon une logique linéaire. Au contraire, elles évoquent un processus progressif, fait d'expérimentations, d'ajustements et d'apprentissages successifs. La transformation apparaît ainsi comme une dynamique continue, qui se construit au fil du temps plutôt qu'à travers une succession d'étapes clairement définies.

Les résultats rejoignent les approches processuelles du changement développées par Pettigrew (1987), ainsi que par Weick et Quinn (1999) qui considèrent le changement comme un processus continu plutôt qu'un événement ponctuel. Dans la même lignée, Mintzberg (2009) rappelle que les transformations organisationnelles ne découlent pas uniquement de décisions stratégiques formelles : elles se construisent aussi dans les pratiques et les apprentissages du quotidien, ce que les organisations étudiées illustrent concrètement à travers leurs démarches progressives et non planifiées.

Les résultats nuancent toutefois les modèles plus classiques du changement organisationnel, notamment celui de Kotter (2015). Les organisations étudiées mobilisent effectivement certains principes décrits dans la littérature, comme l'importance du leadership, de la communication ou de la formalisation d'une vision commune. Néanmoins, la transformation observée ne suit jamais une succession d'étapes clairement définies. Les différentes dimensions du changement évoluent simultanément, s'entremêlent et peuvent parfois nécessiter des retours en arrière. Les résultats ne remettent donc pas en cause les principes proposés par Kotter, mais soulignent davantage les limites d'une lecture trop linéaire du processus de changement.

La temporalité apparaît également comme un élément central. Plusieurs répondants soulignent qu'il a fallu plusieurs années avant d'observer une réelle évolution des pratiques et des comportements. Cette lenteur n'est pas perçue comme un échec, mais comme une condition nécessaire à l'appropriation durable des nouvelles pratiques et à leur ancrage dans les représentations collectives. Ces observations confirment que cette temporalité longue est inhérente à la nature même d'un changement culturel, qui touche aux valeurs et aux modes de fonctionnement profonds de l'organisation.

2. *Le rôle du leadership et la dynamique collective*

Les résultats mettent également en évidence le rôle déterminant du leadership dans l'initiation de la transition. Dans la quasi-totalité des organisations étudiées, la démarche est née de la conviction personnelle d'un dirigeant ou d'un membre de la direction. Ce constat rejoint les travaux de Kotter (2015), qui soulignent l'importance d'une vision portée par le sommet de l'organisation pour engager une transformation.

Cependant, les résultats montrent que le leadership constitue une condition nécessaire, mais non suffisante. Au-delà du lancement de la démarche, les organisations insistent sur l'importance d'un leadership incarné de manière continue. Cette exigence d'exemplarité renforce la perspective du leadership transformationnel telle que discutée dans la littérature (Kotter, 2015 ; Mintzberg, 2009), en soulignant que l'efficacité du leadership repose autant sur les comportements observables que sur la définition d'une vision. Les collaborateurs se réfèrent en effet davantage aux pratiques managériales qu'aux discours formalisés, et toute incohérence entre les valeurs affichées et les comportements observés tend à fragiliser la dynamique de changement.

Les organisations interrogées soulignent également que la démarche ne peut pas reposer durablement sur une seule personne. Lorsqu'elle dépend principalement d'un dirigeant ou d'un porteur de projet, elle devient particulièrement vulnérable aux changements de gouvernance ou aux départs des acteurs clés. Cette observation souligne une limite des modèles centrés sur l'impulsion du leadership (Kotter, 2015) : sans ancrage culturel profond, la transformation reste fragile (Schein, 2016). Plusieurs cas illustrent cette fragilité : une dynamique engagée a parfois connu un ralentissement après le départ de son principal initiateur, malgré une formalisation de la démarche. Cette observation rejoint les travaux d'Armenakis et Bedeian (1999), qui montrent que la pérennité d'une transformation dépend largement de la manière dont les acteurs continuent à en percevoir la nécessité. Lorsque le porteur principal disparaît, cette perception collective peut s'éroder et fragiliser ce qui semblait acquis.

Cette fragilité invite à dépasser une conception du changement centrée sur l'impulsion initiale du leadership. Les résultats montrent que la pérennité du management humain dépend davantage de sa diffusion progressive dans l'ensemble de l'organisation, jusqu'à son intégration par les managers, les équipes et les collectifs de travail. Cette dynamique est cohérente avec les approches processuelles du changement proposées par Pettigrew (1987) et Weick et Quinn (1999), qui considèrent que l'ancrage durable d'une transformation passe moins par une décision stratégique que par son appropriation progressive à tous les niveaux de l'organisation.

Les managers de proximité occupent à cet égard une place particulièrement importante. Ils constituent le principal relais entre les orientations stratégiques et la réalité quotidienne du travail. Cette position confirme les observations de Taskin et Dietrich (2024), qui soulignent l'importance du rôle managérial dans la mise en œuvre concrète des principes du management humain. Toutefois, cette évolution de posture représente souvent un défi important, dans la mesure où elle implique de passer d'une logique de contrôle à une logique davantage fondée sur l'écoute, la confiance et l'accompagnement.

La fonction RH joue également un rôle central dans ce processus. Les résultats montrent cependant qu'elle agit davantage comme facilitatrice et garante de la cohérence que comme moteur principal de la transformation, en cohérence avec la littérature qui souligne son rôle d'acteur d'articulation plutôt que de pilotage exclusif (Taskin et Dietrich, 2024). Elle intervient dans la conception des dispositifs, l'accompagnement des managers et la diffusion des pratiques, mais la démarche ne peut être durable que si elle est portée par l'organisation dans son ensemble, et non réduite à un projet RH.

3. Participation et autonomie responsable

Les résultats mettent en évidence le rôle central joué par les collaborateurs dans la réussite de la transition vers un management humain. Si le leadership apparaît comme une condition importante pour initier la démarche, son appropriation dépend largement de la capacité de l'organisation à associer les travailleurs au processus de transformation et à leur accorder une réelle marge d'autonomie.

Ce constat rejoint les approches participatives du changement, qui soulignent l'importance de l'implication des acteurs dans la construction du sens et dans la mise en œuvre des transformations organisationnelles. Les organisations ayant mobilisé leurs collaborateurs à travers des groupes de travail, des ateliers participatifs ou des groupes pilotes décrivent généralement une meilleure adhésion et une résistance plus faible face au changement. Les résultats montrent ainsi que la participation favorise l'appropriation de la démarche en permettant aux collaborateurs de contribuer activement aux transformations qui concernent leur travail.

Les résultats permettent toutefois d'aller au-delà de cette simple approche participative. Dans le contexte du management humain, la participation ne constitue pas uniquement un levier facilitant l'acceptation du changement. Elle constitue en elle-même une pratique de management humain. Associer les collaborateurs aux réflexions qui concernent leur travail revient à reconnaître leur expertise, leur expérience et leur capacité de jugement. En ce sens, la participation rejoint directement les principes de reconnaissance du travail réel, de développement du collectif et de capacité d'agir mis en avant par Taskin et Dietrich (2024).

Cela dit, la participation présente également certaines limites qu'il convient de ne pas ignorer. Plusieurs répondants soulignent qu'elle ne peut être imposée ni se faire au détriment des missions quotidiennes des collaborateurs. Lorsqu'elle est perçue comme une charge supplémentaire ou comme un dispositif purement formel, elle risque de produire l'effet inverse de celui recherché. Les résultats montrent ainsi que la participation ne produit ses effets que lorsqu'elle constitue un véritable espace de dialogue, de co-construction et de prise en compte du travail réel. Cette observation est cohérente avec la conception du management humain développée par Taskin et Dietrich (2024), selon laquelle la participation ne prend sens que lorsqu'elle permet aux collaborateurs d'exercer une réelle capacité d'action sur leur travail.

Au-delà de la participation, les résultats mettent également en évidence l'importance de l'autonomie dans les démarches de management humain. Les organisations qui accordent davantage de liberté dans l'organisation du travail ou dans la prise d'initiatives observent généralement des niveaux plus élevés d'engagement, de fidélisation et d'attractivité. Ces observations rejoignent les propositions de Taskin et Dietrich (2024), pour qui l'autonomie ne renvoie pas à une absence de règles, mais à la possibilité pour les collaborateurs d'exercer leur jugement, de prendre des initiatives et de contribuer au fonctionnement collectif dans un cadre partagé.

Toutefois, les résultats montrent également que cette autonomie ne peut être assimilée à une absence de cadre. Plusieurs répondants soulignent le risque de confondre management humain et absence d'exigence. Les difficultés rencontrées dans certaines organisations lors des premières phases de la transition montrent qu'une autonomie accordée sans attentes clairement définies peut générer de l'incompréhension ou des dérives comportementales. Cette observation rejoint les travaux de Lee et Edmondson (2017), qui montrent que la transition vers des formes d'organisation plus autonomes nécessite un cadre structurant et des mécanismes clairs de coordination : sans cela, l'autonomie distribuée tend à générer de l'ambiguïté et des tensions internes plutôt que de la responsabilisation.

Les résultats invitent ainsi à privilégier une logique d'autonomie responsable. Dans cette perspective, le rôle du management n'est plus principalement de contrôler l'activité, mais de créer un cadre clair permettant aux collaborateurs d'exercer leur autonomie tout en restant alignés sur les objectifs collectifs. Cette observation nuance certaines visions parfois idéalisées de l'autonomie et suggère que la confiance et le cadre constituent deux dimensions complémentaires, plutôt qu'opposées, du management humain.

4. La cohérence comme facteur de crédibilité

Un autre enseignement majeur concerne la question de la cohérence. Plusieurs organisations soulignent que la réussite de la transition dépend moins des discours affichés que de leur traduction concrète dans les pratiques quotidiennes.

Ce résultat fait directement écho aux travaux de Schein (2016), qui montrent qu'une transformation reste superficielle lorsque les comportements et les systèmes organisationnels demeurent inchangés. Modifier les discours ou introduire de nouveaux dispositifs RH ne suffit pas si les croyances, les habitudes et les modes de fonctionnement collectifs restent inchangés. Dans ce cas, le management humain risque de n'être perçu que comme une façade, ce qui fragilise l'ensemble de la démarche.

Cette observation est renforcée par les travaux d'Armenakis et Bedeian (1999), qui montrent que la réceptivité des acteurs au changement dépend largement de la cohérence qu'ils perçoivent entre les intentions affichées et les pratiques observées. Lorsque les collaborateurs détectent un écart entre ce que l'organisation prône et ce qu'elle fait réellement, leur adhésion s'érode et leur confiance dans la démarche diminue. La cohérence n'est donc pas seulement une condition de qualité du management humain : elle en est la condition de crédibilité.

5. La performance et la considération de l'humain

L'un des débats récurrents dans la littérature concerne la relation entre performance organisationnelle et management humain. Les résultats obtenus dans cette recherche tendent à confirmer l'idée selon laquelle ces deux dimensions ne sont pas opposées, mais complémentaires. Les organisations interrogées associent régulièrement leur démarche à une amélioration de l'engagement, de la fidélisation, de l'attractivité ou encore de la coopération interne, sans pour autant renoncer à leurs exigences de performance.

Ces observations s'inscrivent dans la perspective développée par Taskin et Dietrich (2024), selon laquelle la performance ne résulte pas uniquement de la mobilisation des individus, mais également de la manière dont le travail est organisé, reconnu et réalisé collectivement. Les bénéfices évoqués par les organisations semblent ainsi résulter principalement de l'évolution des pratiques de management, de l'organisation du travail et du fonctionnement collectif que d'une simple recherche de motivation individuelle. La prise en compte du travail réel, le développement des collectifs, la reconnaissance des personnes et les espaces de réflexivité apparaissent ainsi comme des leviers permettant de concilier durablement performance organisationnelle et considération de l'humain.

Cette complémentarité entre performance et considération de l'humain apparaît dans plusieurs organisations étudiées et semble traverser les différents secteurs représentés dans l'étude. Cette diversité sectorielle suggère que les effets observés ne sont pas propres à un contexte particulier, mais pourraient relever d'une dynamique organisationnelle plus générale. Les résultats montrent ainsi qu'une évolution des pratiques de management et des modes d'organisation peut contribuer à créer les conditions d'une performance plus durable.

Cependant, les résultats mettent également en évidence les tensions qui peuvent apparaître entre les principes du management humain et certains systèmes de pilotage traditionnels. Plusieurs répondants soulignent que les logiques de gestion fortement centrées sur les indicateurs de performance peuvent parfois entrer en contradiction avec la volonté de prendre davantage en compte les réalités humaines du travail. Cette observation rejoint les critiques formulées par Taskin et Dietrich (2024) à l'égard des approches de gestion exclusivement centrées sur la performance mesurable. Les résultats suggèrent ainsi que la transition vers le management

humain implique non seulement une évolution des comportements managériaux, mais également une réflexion plus large sur les mécanismes de pilotage et les critères utilisés pour évaluer la performance.

Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence. Plusieurs répondants soulignent la difficulté d'établir un lien de causalité direct entre les démarches de management humain et les résultats observés. Les effets constatés peuvent également être influencés par d'autres facteurs organisationnels, sectoriels ou contextuels. Cette difficulté rejoint les travaux de Pettigrew (1987), qui rappelle que les effets d'une transformation sont toujours enchevêtrés avec leur contexte et ne peuvent jamais être attribués à une seule cause.

Par ailleurs, les indicateurs traditionnellement mobilisés, tels que l'engagement, le turnover, l'absentéisme ou la performance économique, permettent d'identifier certaines tendances sans pour autant mesurer directement la qualité des pratiques de management humain. Cette difficulté rejoint une tension déjà présente dans la littérature (Taskin et Dietrich, 2024). En effet, alors que le management humain cherche précisément à dépasser une logique exclusivement fondée sur les indicateurs, les organisations restent souvent amenées à démontrer sa pertinence à travers des mesures reconnues par les acteurs économiques. L'évaluation du management humain apparaît ainsi comme un enjeu encore largement ouvert, tant dans la littérature que dans les pratiques organisationnelles.

6. Une trajectoire plutôt qu'un état final

Les résultats suggèrent que le management humain ne peut être considéré comme un modèle définitivement atteint. Même les organisations les plus avancées décrivent leur démarche comme un processus en construction permanente, fait d'ajustements continus, de remises en question et de nouveaux défis à relever. Cette observation rejoint directement les approches processuelles du changement de Weick et Quinn (1999), qui considèrent la transformation organisationnelle non comme un état final à atteindre, mais comme une dynamique continue qui se construit et se reconstruit dans les pratiques quotidiennes. Dans le même sens, Pettigrew (1987) rappelle que toute transformation est toujours en cours et ne peut jamais être considérée comme définitivement accomplie.

Cette conception est également cohérente avec les travaux de Taskin et Dietrich (2024), qui insistent sur le caractère fondamentalement évolutif et inachevé de la démarche. Le management humain n'est pas un label qu'une organisation obtient et conserve définitivement : c'est une orientation qui doit être continuellement incarnée, questionnée et réaffirmée dans les pratiques concrètes.

Les résultats montrent par ailleurs que cette trajectoire reste exposée à des facteurs de fragilisation. Les changements de leadership, les contraintes institutionnelles ou les incohérences répétées entre valeurs affichées et pratiques réelles peuvent ralentir, voire inverser, une dynamique pourtant bien engagée. Kotter (2015) identifie ce risque de régression lorsque les gains ne sont pas suffisamment consolidés. Schein (2016) souligne également que la culture peut revenir à ses anciennes normes si elle n'est pas activement entretenue. Enfin, Armenakis et Bedeian (1999) rappellent que la pérennité d'une transformation dépend de la capacité des acteurs à continuer à en percevoir la nécessité dans le temps.

L'enjeu principal n'est donc pas d'atteindre un modèle idéal, mais de maintenir dans le temps une cohérence entre les valeurs revendiquées et les pratiques effectivement vécues par les collaborateurs. Le management humain apparaît ainsi moins comme une destination finale que comme une trajectoire d'amélioration continue, dont la solidité se mesure moins à son niveau de formalisation qu'à sa capacité à résister aux turbulences et à se renouveler dans la durée.

7. Réponse à la question de recherche

Cette recherche montre que les organisations accompagnent la transition vers un management humain à travers une combinaison de plusieurs mécanismes complémentaires : un leadership convaincu, une démarche progressive, la participation des acteurs, la formation des managers, la formalisation d'un cadre commun et une attention constante à la cohérence entre les valeurs et les pratiques. Ces résultats confirment que cette transition ne relève pas uniquement de la mise en œuvre d'outils ou de dispositifs spécifiques, mais davantage d'une transformation culturelle au sens de Schein (2016), impliquant une évolution des valeurs, des représentations et des comportements collectifs.

La **transition observée** ne correspond pas à la mise en œuvre d'un modèle standardisé. Elle prend la forme d'un processus évolutif, fortement influencé par le contexte organisationnel et par les acteurs qui le portent. Cette observation rejoint les approches processuelles du changement développées par Pettigrew (1987) ainsi que par Weick et Quinn (1999), qui considèrent le changement comme une dynamique continue plutôt que comme une succession d'étapes prédéfinies. Les résultats montrent également que cette transformation se traduit concrètement par une attention accrue au travail réel, à la reconnaissance des personnes, au développement du collectif et à l'autonomie responsable.

Les **acteurs mobilisés** jouent par ailleurs des rôles complémentaires dans cette dynamique. Le leadership apparaît comme une condition essentielle d'impulsion et d'incarnation du changement, en cohérence avec les travaux de Kotter (2015), tandis que les managers de proximité assurent la traduction des orientations stratégiques dans les pratiques quotidiennes, comme le soulignent également Taskin et Dietrich (2024). La fonction RH agit principalement comme facilitatrice et garante de la cohérence, alors que la participation des collaborateurs favorise l'appropriation de la démarche, en ligne avec les approches participatives du changement.

Enfin, **les effets observés** suggèrent qu'un management davantage centré sur l'humain peut contribuer à renforcer l'engagement, l'attractivité et la performance durable des organisations. Ces constats rejoignent les travaux qui mettent en évidence la complémentarité entre bien-être des collaborateurs et performance organisationnelle. Toutefois, ces résultats demeurent dépendants de la capacité des organisations à maintenir dans le temps une cohérence entre leurs intentions affichées et leurs pratiques réelles. Le management humain apparaît ainsi moins comme un modèle à appliquer ou un état à atteindre que comme une dynamique collective à construire et à entretenir continuellement. La pérennité de cette démarche repose avant tout sur son ancrage progressif dans la culture organisationnelle et sur sa capacité à dépasser les individus qui l'ont initialement portée.

Recommandations pour accompagner la transition

Les résultats de cette recherche mettent en évidence un ensemble de conditions et de leviers dont l'activation apparaît essentielle à la réussite et à la pérennisation d'une transition vers un management plus humain. Cette section formule, à partir des enseignements empiriques croisés avec la littérature, des recommandations pratiques organisées autour de cinq axes stratégiques à destination des dirigeants, responsables RH et managers amenés à initier ou accompagner une telle démarche. Un constat préalable s'impose toutefois : le management humain ne saurait être réduit à une forme de bienveillance sans cadre ni exigence. Comme le soulignent plusieurs répondants, une démarche véritablement humaine suppose de concilier la considération de la personne et le maintien de responsabilités clairement définies, condition sine qua non pour éviter les dérives d'ambiguïté que Lee et Edmondson (2017) associent à l'absence de structure dans les organisations à forte autonomie.

1. Réaliser un diagnostic organisationnel préalable

Avant d'engager toute démarche de transition, les résultats de l'étude soulignent l'importance d'un diagnostic interne rigoureux. Celui-ci vise à identifier les pratiques managériales existantes, les perceptions des collaborateurs et les écarts éventuels entre les valeurs affichées et les comportements observés au quotidien. Cette étape préliminaire permet de construire une démarche adaptée au contexte organisationnel spécifique, plutôt que de reproduire mécaniquement des modèles dont la transposabilité reste limitée. Ce diagnostic peut prendre des formes variées : enquêtes internes, ateliers de co-construction ou entretiens collectifs. Son efficacité repose avant tout sur la sincérité de la démarche et la volonté réelle d'en tirer des enseignements directement exploitables. Plusieurs organisations interrogées évoquent le risque de lancer une transition sans avoir préalablement identifié les résistances latentes ou les incohérences systémiques susceptibles de la fragiliser. Cette idée rejoint les travaux d'Armenakis et Bedeian (1999) sur la réceptivité des acteurs au changement. Le diagnostic constitue par ailleurs un levier de légitimation : en impliquant les acteurs dès cette phase exploratoire, l'organisation signale sa volonté d'écoute et pose les premières pierres d'une dynamique participative.

2. Assurer un portage stratégique fort et une exemplarité managériale cohérente

L'un des enseignements les plus robustes de cette recherche concerne le rôle déterminant du leadership dans l'initiation et la consolidation de la démarche. Dans la quasi-totalité des organisations étudiées, la transition a été rendue possible par la conviction profonde d'un dirigeant ou d'un membre de la direction, capable d'en incarner les principes dans ses propres comportements. Cette observation rejoint les travaux de Kotter (2015), qui insistent sur la nécessité d'une vision claire portée au sommet de l'organisation. Elle confirme également la perspective du leadership transformationnel, selon laquelle l'efficacité du portage repose autant sur les comportements observables que sur la définition d'orientations stratégiques.

Cependant, les résultats nuancent sensiblement cette vision : le portage par le leadership constitue une condition nécessaire mais non suffisante. Lorsque la démarche repose exclusivement sur l'engagement d'une ou deux personnes, elle devient vulnérable aux changements de gouvernance. Plusieurs cas illustrent ce risque : une dynamique pourtant bien engagée peut ralentir considérablement, voire régresser, après le départ de son principal initiateur. Cette fragilité confirme les observations de Schein (2016), selon lesquelles une transformation reste superficielle tant qu'elle n'est pas ancrée dans les valeurs collectives et dans les routines organisationnelles partagées.

Il est donc recommandé d'inscrire rapidement la démarche dans une dynamique collective, en impliquant plusieurs membres de l'équipe de direction et en veillant à diffuser les principes du management humain au-delà du cercle des initiateurs. L'exemplarité des comportements managériaux constitue à cet égard un vecteur de crédibilité irremplaçable. Les collaborateurs se réfèrent davantage aux pratiques observées qu'aux discours formalisés, et toute incohérence perçue entre les valeurs affichées et les comportements réels fragilise durablement la confiance dans la démarche.

3. *Former et accompagner les managers dans l'évolution de leur posture*

Les managers de proximité occupent également une position centrale dans la transition vers un management plus humain. Ils assurent la traduction concrète des orientations stratégiques dans les pratiques quotidiennes et constituent, pour les collaborateurs, le principal visage de la culture managériale de l'organisation. Or, plusieurs répondants soulignent que cette évolution de posture représente souvent un défi important pour des managers formés à des logiques de contrôle et d'évaluation de la performance individuelle. Certains expriment une crainte de perdre leur légitimité ou leur autorité dans un modèle managérial plus participatif et plus attentif aux dimensions humaines du travail.

Ces résultats appellent à un investissement significatif dans la formation et l'accompagnement des managers. Cet accompagnement ne peut se limiter à la transmission de connaissances théoriques : il doit permettre de développer des compétences comportementales concrètes, comme l'écoute active, la gestion des émotions, la conduite de conversations difficiles et la capacité à maintenir un cadre tout en accordant une réelle autonomie. Cela constitue le socle d'une posture managériale humaine et crédible (Taskin et Dietrich, 2024). Les organisations interrogées suggèrent plusieurs modalités complémentaires : mentorat par des pairs, groupes d'analyse de pratiques, accompagnement individuel ou co-développement. Un parcours de développement certifiant pourrait par ailleurs constituer un signal fort de la valeur accordée à ces compétences. Il convient enfin de veiller à ce que les systèmes d'évaluation et de reconnaissance des managers intègrent explicitement des critères relatifs à la qualité de leur management. Sans cette cohérence, l'évolution des comportements risque de rester superficielle.

4. *Structurer la démarche sans la rigidifier : participation et autonomie responsable*

Les résultats mettent en évidence une tension entre la nécessité de formaliser la démarche pour lui donner un cadre commun et le risque de la rigidifier au point de la vider de son sens. Il est recommandé d'adopter une approche de formalisation progressive, qui prend appui sur des expérimentations locales : des groupes pilotes ou des ateliers de co-construction, avant toute généralisation. Cette logique crée un espace d'apprentissage organisationnel et permet d'ajuster la démarche en fonction des réalités du terrain.

La participation des collaborateurs constitue par ailleurs un levier essentiel, à la fois pour l'adhésion et pour le sens. Associer les équipes à la réflexion sur les pratiques qui les concernent revient à reconnaître leur expertise et leur capacité de jugement, ce qui constitue en soi une manifestation concrète du management humain. Il importe néanmoins de maintenir des attentes et des responsabilités clairement définies. Une autonomie accordée sans cadre explicite tend à générer de l'incompréhension plutôt que de la responsabilisation, ainsi que le montrent Lee et Edmondson (2017). Le management humain ne se substitue donc pas à la clarté managériale : il la complète par une dimension relationnelle et porteuse de sens.

5. Ancrer la démarche dans la durée et prévenir les risques de régression

Un dernier axe de recommandations concerne la pérennité de la démarche. Plusieurs répondants soulignent que le véritable défi du management humain ne réside pas dans le lancement de la transition, mais dans sa consolidation à mesure que l'organisation grandit et que les acteurs initiaux se renouvellent. La question de la capacité à maintenir une culture managériale humaine lorsque l'organisation se développe apparaît comme l'un des enjeux les plus complexes identifiés dans l'étude.

Maintenir cette dynamique dans la durée suppose notamment de consolider les bénéfices concrets que les collaborateurs en retirent au quotidien, faute de quoi la démarche risque d'être perçue comme un discours sans traduction réelle. À cet égard, la reconnaissance non monétaire ressort comme un levier particulièrement puissant de fidélisation et de motivation, complémentaire d'une politique salariale équitable sans toutefois la remplacer. Elle se manifeste à travers la valorisation des contributions individuelles et collectives, les opportunités de développement offertes aux collaborateurs et l'attention portée à la qualité des conditions de travail. Ancrer ces pratiques dans la durée contribue à éviter que le management humain ne se réduise à un effet d'annonce initial, dont les effets s'estomperaient une fois la phase de lancement passée.

Cette exigence de continuité est par ailleurs renforcée par l'évolution des attentes des nouvelles générations, qui expriment des besoins croissants en matière d'autonomie, de sens et de qualité des relations managériales. Cette évolution structurelle du marché du travail accroît la pression sur les organisations pour maintenir et non simplement initier une culture managériale humaine. À défaut, le risque de régression s'accompagne d'un risque concret de perte d'attractivité et de fidélisation des talents.

Enfin, des mécanismes réguliers de remise en question et d'ajustement peuvent être mis en place, tels que des bilans collectifs, des processus de feedback descendant et ascendant ou des espaces de dialogue managérial. Ils permettent de détecter les signaux faibles d'une dérive et de maintenir la cohérence entre les valeurs revendiquées et les pratiques effectives. En ce sens, le management humain se conçoit moins comme un état à atteindre que comme une trajectoire d'amélioration continue (Weick & Quinn, 1999 ; Pettigrew, 1987).

En définitive, la réussite d'une transition vers un management plus humain repose sur quatre dimensions complémentaires : la conviction et l'exemplarité du leadership, l'accompagnement ciblé des managers de proximité, la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques effectivement observées et la capacité à maintenir un équilibre entre autonomie et cadre structurant. C'est à l'articulation de ces quatre dimensions que le management humain cesse d'être un idéal rhétorique pour devenir une réalité organisationnelle durable.

Conclusion et limites

Ce mémoire visait à comprendre *« Comment les organisations accompagnent la transition vers un management humain, et selon quelles modalités ce processus se traduit concrètement dans les pratiques, les acteurs mobilisés et les résultats observables ? ».* Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé un cadre théorique articulant les principes du management humain (Taskin & Dietrich, 2024) avec les apports de la littérature sur le changement organisationnel, avant de confronter ces repères conceptuels aux témoignages recueillis auprès de onze organisations. Cette démarche nous a permis de mettre en évidence que la transition vers un management humain ne repose pas sur l'application d'un modèle standardisé, mais s'apparente davantage à une transformation culturelle progressive, portée par un leadership convaincu, traduite par les managers de proximité et consolidée par la participation des collaborateurs.

Au terme de ce travail, plusieurs enseignements nous semblent devoir être retenus. D'abord, la cohérence apparaît comme le fil conducteur de l'ensemble de nos résultats : c'est elle qui distingue les organisations où le management humain infuse réellement les pratiques quotidiennes de celles où il demeure un discours sans traduction concrète. Cette exigence de cohérence, plus que la présence ou l'absence d'un dispositif particulier, nous paraît constituer l'apport principal de notre recherche, dans la mesure où elle déplace l'attention portée habituellement aux outils vers la qualité du lien entre les valeurs affichées et l'expérience vécue par les travailleurs. Ensuite, notre analyse confirme que cette transition n'oppose pas performance et considération de l'humain, mais tend au contraire à les articuler, ce qui rejoint et prolonge empiriquement les propositions théoriques de Taskin et Dietrich (2024). Enfin, le caractère résolument processuel de cette transformation, déjà souligné par Weick et Quinn (1999) et par Pettigrew (1987), s'est trouvé largement confirmé par le terrain : aucune des organisations rencontrées ne considère sa démarche comme achevée, ce qui invite à envisager le management humain moins comme un état à atteindre que comme une trajectoire à entretenir.

Ces résultats nous semblent porteurs d'enseignements utiles, tant pour la recherche académique que pour les praticiens. Sur le plan managérial, ils confirment l'intérêt d'investir dans l'accompagnement des managers de proximité et dans la formalisation progressive d'un cadre commun, deux leviers qui ressortent de manière particulièrement constante des entretiens menés. Sur le plan théorique, ils invitent à poursuivre la réflexion sur les conditions de pérennisation d'une telle démarche, question encore peu documentée dans la littérature et qui nous paraît mériter une attention accrue, notamment à mesure que les organisations grandissent et que leurs acteurs initiaux se renouvellent.

Ce travail présente toutefois plusieurs limites qu'il convient de souligner. Premièrement, notre recherche repose sur l'étude d'un nombre restreint d'organisations (onze), couvrant certes des profils variés en termes de taille, de secteur et de pays, mais qui ne permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble des organisations ni à tous les secteurs d'activité. Le secteur public, en particulier, n'est représenté que par un nombre limité de cas et ne peut à lui seul rendre compte de la diversité des contraintes institutionnelles susceptibles d'affecter la transition vers un management humain dans ce type d'organisation. Les tendances identifiées doivent donc être comprises comme des logiques d'action potentiellement récurrentes, et non comme des régularités généralisables.

Deuxièmement, la représentation des acteurs interrogés demeure inégale. Les personnes rencontrées occupent en effet majoritairement des fonctions de direction, de management ou de ressources humaines, tandis que les collaborateurs opérationnels demeurent sous-représentés. Cette asymétrie donne davantage à voir le discours institutionnel que l'expérience vécue par les

collaborateurs eux-mêmes ; une présence plus importante de ces derniers aurait sans doute permis de nuancer certains constats et de confronter plus systématiquement les intentions affichées aux réalités perçues sur le terrain.

Troisièmement, il convient de rappeler le caractère encore émergent des pratiques observées. Si les organisations rencontrées partagent des principes convergents (autonomie, confiance, attention portée au travail réel), elles ne se situent pas toutes au même stade de maturité dans leur mise en œuvre. Cette hétérogénéité, qui constitue en elle-même un résultat de notre recherche, invite à la prudence : ce que nous décrivons est une dynamique encore en construction, dont il est difficile d'anticiper la trajectoire à plus long terme.

Quatrièmement, 7 organisations sur les 11 interrogées sont liées, à des degrés divers, au H-Lab de l'UCLouvain, qui constitue un espace d'expérimentation et de co-construction du management humain réunissant chercheurs et organisations. Ce constat n'invalide pas nos résultats, mais il invite à les considérer avec prudence : ces organisations bénéficient déjà d'une sensibilisation au cadre conceptuel mobilisé dans cette recherche, ce qui a pu faciliter à la fois leur engagement dans la démarche et leur disponibilité pour en témoigner. Des organisations extérieures à ce réseau auraient peut-être révélé des trajectoires différentes, plus hésitantes ou moins structurées.

Cinquièmement, notre recherche repose principalement sur les discours recueillis auprès des acteurs interrogés, sans confrontation systématique avec une observation directe des pratiques sur le terrain. Or, l'un des enseignements centraux de ce travail est précisément que le management humain se distingue par la cohérence entre les discours affichés et les pratiques réellement vécues. L'absence d'observation in situ ne permet donc pas de vérifier empiriquement cette cohérence au-delà de ce qu'en disent les répondants.

Bibliographie

Des outils d'assistance rédactionnelle basés sur l'intelligence artificielle (ChatGPT, OpenAI ; Claude, Anthropic) ont été mobilisés ponctuellement pour des reformulations stylistiques. Les contenus théoriques, les analyses et les interprétations présentés dans ce mémoire relèvent exclusivement du travail des autrices.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change : A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1177/014920639902500303

Autissier, D., & Moutot, J. (2022). *Le changement agile : Se transformer rapidement et durablement*. Dunod.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2020). *La conduite du changement : Concepts et pratiques* (4e éd.). Dunod.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.

Thwaites, J. D., Hallée, Y., et Malo, F. B. (dir.). (2019). L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion. Presses de l'Université Laval.

Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Presses Universitaires de France.

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations : A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, *119*, 87–108. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013

Drugmand, C., & Rouault, F. (2023). *Le management optimal : Concilier performance et bien-être au travail*. Afnor.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive* (2e éd.). Vuibert.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management : A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica.

Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion.* Éditions Liaisons.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change : Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, *21*(4), 1022–1054. https://doi.org/10.2307/259163

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Éditions du Cerf.

Kotter, J. (2015). *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes*. Pearson.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (1re éd.) [PDF]. Nelson Parker. https://www.socialskills4you.com/wp-content/Reinventingorganization.pdf

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations : Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, *37*, 35–58. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics : Concept, method and reality in social science ; Social equilibria and social change. *Human Relations*, *1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* [Ebook]. Harper & Row. https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.

Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12e éd.). McGraw-Hill Education.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending : Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, *3*(3), 194–204. https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738

Oreg, S. (2003). Resistance to change : Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 680–693. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, *24*(6), 649–670. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sauret, J. (2017). *Le management humaniste : Les raisons de la métamorphose*. L'Harmattan.

Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5e éd.) [Ebook]. John Wiley & Sons.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (3e éd.). De Boeck Supérieur.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, *20*(3), 510–540. https://doi.org/10.2307/258786

Villagordo, M. C. F. (2025). *La métamorphose humaniste en marche : Dirigeants d'entreprise, pionniers de la transformation sociétale*. Afnor.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, *50*(1), 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Annexes

Annexe I : Les approches humanistes, la Sustainable Human Resource Management et la Common Good HRM

- Sustainable HRM

La Sustainable HRM intègre les principes du développement durable dans la gestion des ressources humaines (Ehnert, 2009). Elle vise à assurer la pérennité de l'organisation tout en préservant la santé, les compétences et l'engagement des travailleurs sur le long terme. Elle articule performance économique, sociale et environnementale.

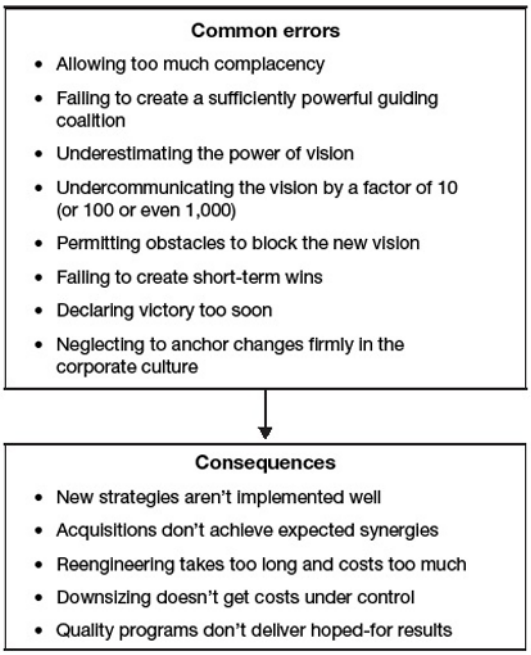
- Common Good HRM

La Common Good HRM oriente la gestion des ressources humaines vers la contribution au bien commun (Taskin & Dietrich, 2024). Elle dépasse la seule performance organisationnelle pour considérer l'impact des pratiques RH sur la société et promouvoir des valeurs telles que la dignité et la justice sociale.

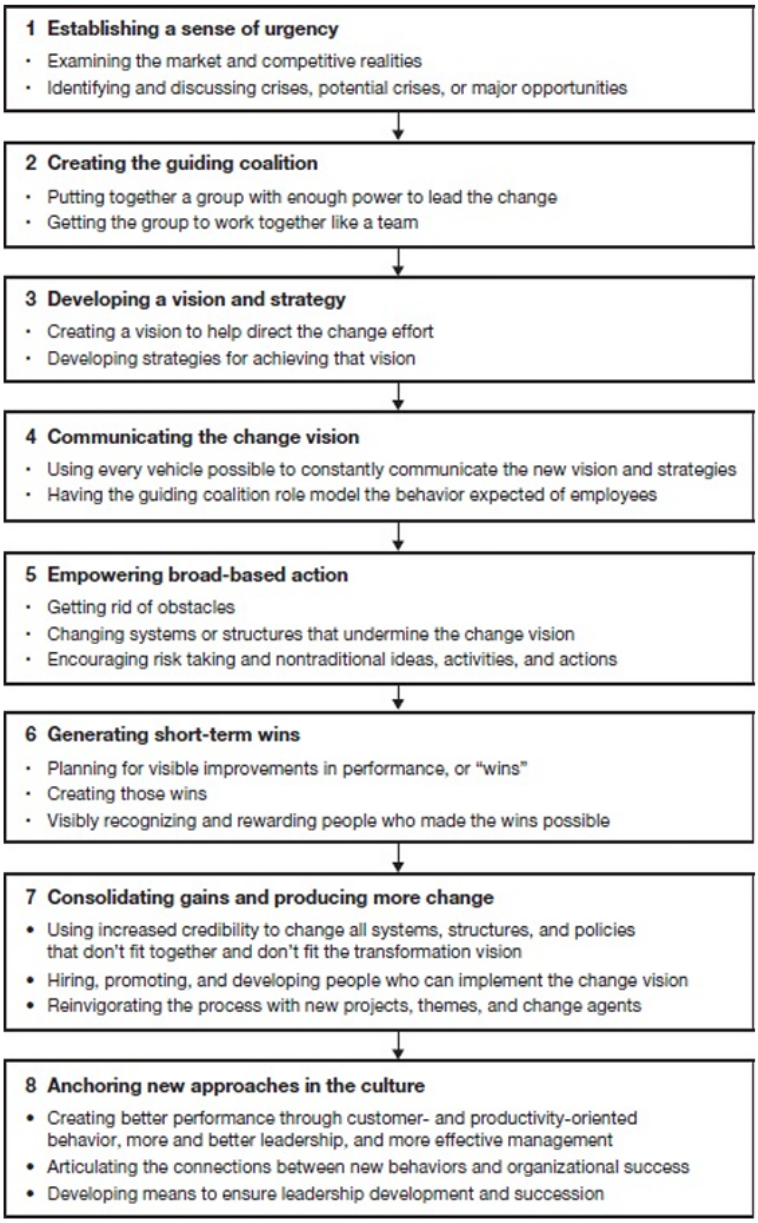
- Humanistic Management

Le management humaniste replace la personne au centre des pratiques managériales (Taskin & Dietrich, 2024). Il conçoit l'entreprise comme une communauté humaine et insiste sur la reconnaissance, les relations et la contribution au bien commun en réponse aux logiques de déshumanisation du travail.

Annexe II : Les 8 erreurs communes des efforts de changement organisationnel et leurs conséquences



Annexe III : Un processus en 8 phases pour parvenir à un changement majeur



Source: Adapted from John P. Kotter, "Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review* (March–April 1995): 61. Reprinted with permission.

Annexe IV : Tableau perspective comparé du management et spécificités de l'approche renouvelée

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

Source : Taskin & Dietrich (2024, p. 271)

Annexe V : Le guide d'entretien semi-directif

1) *Introduction de l'entretien*

   Remerciements
   Présentation du mémoire
   Demande d'autorisation d'enregistrement

2) *Parcours et contexte*

   Pouvez-vous me parler de votre parcours, de votre rôle actuel et de votre organisation ?

3) *Origine de la transition*

   Pouvez-vous me raconter comment votre organisation en est venue à faire évoluer ses pratiques vers une approche plus centrée sur l'humain ?

4) *Mise en pratique du management humain*

   Comment cette approche se traduit-elle concrètement aujourd'hui dans votre organisation ?

5) *Facteurs de réussite et limites*

   Selon vous, qu'est-ce qui a facilité ou, au contraire, compliqué cette transition ?

6) *Positionnement par rapport au management humain*

   Comment qualifieriez-vous aujourd'hui l'approche managériale de votre organisation ?

   Dans notre recherche, le management humain renvoie notamment à une vision des collaborateurs comme des personnes réflexives, ainsi qu'à des pratiques liées à la reconnaissance, à la prise en compte du travail réel et à la construction du collectif.

   Estimez-vous que votre organisation s'inscrit dans cette approche ? Pourquoi ?

   Relance
   En quoi votre organisation s'en rapproche… ou s'en éloigne ?
   Quelles caractéristiques de votre management correspondent à cette vision ?

7) *Conclusion*

   Avec le recul, referiez-vous cette transition ?
   Quels conseils donneriez-vous à une organisation souhaitant évoluer dans ce sens ?
   Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé ?
   Remerciements

Annexe VI : Présentation des entreprises ayant participé à l'étude

- Partenamut

Partenamut est une mutualité belge active dans le secteur de l'assurance santé et de l'accompagnement des affiliés. Cette organisation mutualiste compte environ 1 500 collaborateurs et est implantée à Bruxelles, avec des sites régionaux à Liège et Mons. Elle trouve son origine dans la fusion en 1997 des groupes sociaux « La Famille » et « La Suelle », donnant naissance à Partena ; l'entité a ensuite pris le nom de Partenamut suite à la fusion avec la mutualité Euromut en 2014 (puis avec Securex en 2017 et Omnimut en 2020). Elle dispose d'une représentation syndicale.

- MAIF

La MAIF est une organisation mutualiste française active dans le secteur de l'assurance. Elle compte environ 8 000 collaborateurs répartis en France. Fondée en 1934, elle se caractérise par un modèle reposant sur des valeurs mutualistes et dispose d'une représentation syndicale.

- DSI

DSI (Distribution Services Industrielles) est une entreprise privée française fondée en 2000 active dans le secteur des services industriels, reconnue comme entreprise adaptée : une entreprise inclusive employant environ 75 % de collaborateurs en situation de handicap. Elle emploie environ 1 200 collaborateurs, répartis dans 8 régions françaises et organisés autour de 4 lignes de métiers industrielles (soit 140 métiers au total). Son siège est situé en France.

- Zone de police de Montgomery

La Zone de police de Montgomery est une organisation publique chargée d'assurer les missions de sécurité publique au sein de plusieurs communes bruxelloises (Etterbeek, Woluwe-Saint-Pierre et Woluwe-Saint-Lambert) . Elle compte environ 500 collaborateurs. Sa représentation syndicale est organisée conformément au fonctionnement des services publics.

- N-SIDE

N-SIDE est une entreprise privée belge spécialisée dans l'optimisation algorithmique et les solutions informatiques. Il s'agit d'un spin-off de l'Université catholique de Louvain (UCLouvain), fondé en 2000 par Philippe Chevalier, professeur de mathématiques appliquées. Elle compte environ 180 collaborateurs et accompagne notamment des organisations dans l'amélioration de leurs processus grâce aux technologies numériques.

- YEON

YEON est une petite entreprise privée belge active dans le domaine de la consultance en management humain. Fondée en janvier 2025, elle est composée de 3 collaborateurs et accompagne les organisations dans leurs réflexions liées au management, au développement humain et aux transformations organisationnelles.

- Cofidis Belgique

Cofidis Belgique est une entreprise privée fondée en 1985, active dans le secteur des services financiers et du crédit à la consommation. Elle compte environ 500 collaborateurs en Belgique et accompagne les particuliers dans leurs projets financiers.

- DAP

DAP (Degauquier and Partners) est une entreprise privée belge active dans le secteur du courtage en assurance. Ce groupe familial, actuellement dirigé par Bernard et Christophe Degauquier, compte environ 140 collaborateurs. Il a été fondé en 1948, et ne dispose pas de représentation syndicale.

- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles est une organisation publique chargée de mettre en œuvre les politiques relevant des compétences de la Fédération Wallonie-Bruxelles, notamment dans les domaines de l'enseignement, de la culture et de la jeunesse. Il rassemble environ 7 000 collaborateurs et est implanté à Bruxelles.

- IBA

IBA (Ion Beam Applications) est une entreprise privée belge active dans le secteur des technologies médicales, notamment dans le développement de solutions liées au traitement du cancer (protonthérapie). Il s'agit également d'un spin-off de l'UCLouvain, fondé il y a environ 40 ans (soit vers 1986) par Yves Jongen. Elle compte aujourd'hui environ 2 500 collaborateurs, répartis dans une quarantaine de pays (67 nationalités), dont environ 1 000 basés à son siège de Louvain-la-Neuve.

- NSI Belgique

NSI Belgique est une entreprise privée spécialisée dans les services informatiques et les solutions numériques. Fondée en 1993, elle accompagne les organisations publiques et privées dans leurs projets de transformation digitale. Le groupe NSI (Belgique, Luxembourg, France, Canada) compte environ 1 900 collaborateurs.

Annexe VII : Tableau récapitulatif des résultats

Thème	**Résultat principal observé**	**Verbatim illustratif**
Origine de la transition	La transition est généralement initiée par une conviction forte du dirigeant, souvent accélérée par la crise Covid ou renforcée par la rencontre avec le cadre conceptuel du management humain.	*« Le monde du travail a vraiment basculé dans une nouvelle dimension. »* (Partenamut) ; *« On a eu un taux d'absentéisme et de turnover élevé. Il fallait changer quelque chose. »* (Cofidis)
Objectifs poursuivis	Les organisations cherchent principalement à renforcer l'engagement, assurer la cohérence entre valeurs et pratiques, concilier performance et humain et transformer durablement la culture managériale.	*« C'est un management qui est claire sur ses attentes, qui donne les moyens de réaliser mon travail et qui me donne un cadre sécurisant…. C'est ça finalement le bonheur au travail, c'est là capacité qui m'est*

		donnée de faire le travail bien fait » (MAIF)
Processus de transformation	La transformation est progressive, participative et fondée sur le diagnostic, la formalisation et l'expérimentation avant généralisation.	*« Il faut prendre le temps. Il ne faut pas prendre le TGV si on veut avoir le maximum de monde avec nous. »* (Zone de police Montgomery) ; *« Tout s'est mis en place étape par étape. »* (Partenamut)
Acteurs impliqués	La direction impulse le changement, les RH le structurent, les managers le traduisent dans les pratiques et les collaborateurs participent à sa construction.	*« On ne va jamais plus loin que là où veut aller le CEO. »* (YEON) ; *« RH n'a pas les solutions. »* (N-Side) *« Le manager de proximité, c'est à la fois l'acteur le plus important et la zone de friction principale. »* (IBA)
Leviers de la transition	Leadership exemplaire, cohérence des pratiques, formation des managers, participation, communication transparente et confiance favorisent la réussite de la démarche.	*« Les collaborateurs regardent d'abord ce que fait le dirigeant. »* (YEON) ; *« La confiance, ce n'est pas chacun fait ce qu'il veut. C'est responsabiliser les gens en posant un cadre avec bienveillance. »* (MAIF)
Freins et difficultés	Les principaux obstacles sont l'absence de leadership durable, les résistances managériales, les logiques de KPI, les dérives de l'autonomie et certaines contraintes institutionnelles.	*« Les projets sont quasi à l'arrêt. »* (FWB) ; *« On oublie qu'il y a des gens derrière. »* (Partenamut) *« C'est quelque chose qui prend beaucoup de temps à construire mais qui peut très vite basculer. »* (Zone de police Montgomery)
Résultats observés	Les organisations constatent davantage d'engagement, de fidélisation et d'attractivité ainsi qu'un impact positif sur la performance.	*« 85 % de taux d'engagement. »* (Partenamut) « *Il y a eu la hausse de la satisfaction client et le label Great Place to Work, moins d'absentéisme »* (Cofidis)
Travail réel	Les organisations cherchent à partir des besoins et réalités concrètes du terrain plutôt que d'appliquer des solutions standardisées.	*« Il faut aussi qu'on sache ce que les gens veulent. »* (Zone de police Montgomery) ; *« S'il n'y a pas le pourquoi, si les gens ne comprennent pas le sens, on ne change rien. On est reparti du problème business réel. »* (MAIF)
Reconnaissance	La reconnaissance est principalement non financière et passe par l'écoute, le feedback, la valorisation des contributions et l'attention portée aux personnes.	*« La reconnaissance de la personne est essentielle. »* (Cofidis) ; *« Tu ne veux pas me donner ton avis ? Demander son expertise, c'est la plus belle forme de reconnaissance »* (YEON)

Communauté	Les organisations valorisent la coopération, le sentiment d'appartenance et les espaces favorisant les liens entre collaborateurs.	*« Faire entreprise, c'est faire collectif. »* (MAIF) ; *« Ça commence à avoir une cohésion entre les services. »* (Zone de police Montgomery)
Réflexivité et autonomie	L'autonomie est encouragée mais accompagnée par un cadre clair et des espaces de réflexion sur les pratiques.	*« L'objectif est de favoriser une logique d'apprentissage. »* (N-Side) ; *« La liberté n'a pas de prix. »* (DAP)
Positionnement vis-à-vis du management humain	Les organisations se reconnaissent à différents degrés dans le management humain mais considèrent toutes la démarche comme inachevée et évolutive.	*« On ne peut pas dire : demain on est management humain. »* (Zone Montgomery) ; *« On est sur un chemin, pas à l'arrivée. »* (Idée récurrente des entretiens)

« Comment les organisations accompagnent-elles la transition vers un management humain, et selon quelles modalités ce processus se traduit-il concrètement dans les pratiques, les acteurs mobilisés et les résultats observables ? »

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse à la transition des organisations vers un management humain, dans un contexte où les modèles traditionnels de gestion, principalement orientés vers la performance et le contrôle, montrent leurs limites face aux nouvelles attentes des travailleurs en matière de sens, de reconnaissance, d'autonomie et de bien-être.

Afin de répondre à la question de recherche, une démarche qualitative exploratoire a été adoptée. Vingt-cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de dirigeants, responsables RH, managers et représentants des travailleurs issus de onze organisations belges et françaises appartenant à des secteurs variés. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique permettant d'identifier les principales dynamiques à l'œuvre dans les processus de transformation observés.

Les résultats montrent que la transition vers un management humain constitue davantage une transformation culturelle qu'un changement organisationnel classique. Elle est généralement initiée par une conviction forte de la direction, parfois renforcée par des événements déclencheurs tels que la crise sanitaire, et repose sur une évolution progressive des pratiques plutôt que sur une rupture brutale. Plusieurs leviers apparaissent déterminants : un leadership exemplaire et cohérent, l'implication des collaborateurs dans les démarches de co-construction, la formation des managers, la qualité de la communication ainsi que le développement de relations fondées sur la confiance et l'autonomie responsable. À l'inverse, certaines difficultés peuvent freiner la démarche, notamment la résistance du management intermédiaire, la persistance de logiques de pilotage centrées sur les indicateurs de performance ou encore les contraintes institutionnelles propres au secteur public.

L'étude met également en évidence des effets positifs tant pour les collaborateurs que pour les organisations. Les répondants observent une amélioration de l'engagement, de l'attractivité, de la fidélisation et de la qualité des relations de travail, tout en soulignant que la performance organisationnelle peut être renforcée lorsqu'elle est articulée à la reconnaissance du travail réel et au développement des collectifs.

Ce mémoire contribue ainsi à mieux comprendre les conditions favorisant l'ancrage durable du management humain. Il montre que cette transition ne repose pas sur l'adoption d'outils spécifiques, mais sur une évolution cohérente des pratiques, des représentations managériales et de la culture organisationnelle dans son ensemble.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm