

INTRODUCTION: NUL N'EST CENSÉ IGNORER LE MANAGEMENT HUMAIN

GENEVIÈVE MORAND
HEG Fribourg, *Rezonance*
gmorand@rezonance.ch

VOUS AVEZ DIT HUMAIN?

Dans ressource humaine, vous avez deux notions: celle de ressource et celle d'humain. Lorsque le Prof. Laurent Taskin a l'idée de demander à ses collègues philosophes de l'Université catholique de Louvain, quelle est la vision anthropologique de l'homme qui sous-tend les 9 best-sellers de la GRH (Gestion des Ressources Humaines), Il est étonné par leur réponse: c'est la même. La même vision sous-tend ces 9 livres de référence. Celle d'un humain objectivable, variable d'ajustement de la performance et du profit. Alors la question qui suit, c'est celle d'élucider la part de l'humain dans le management. C'est l'objet du premier article de ce dossier signé Laurent Taskin. A commencer par l'aspect réflexif par nature de tout être humain. Il poursuit avec l'importance de toute relation qui commence par le besoin intrinsèque de reconnaissance, une notion qu'il décortique dans ces multiples aspects. A noter que lorsqu'il a commencé ses recherches en 2016 sur le management humain, son premier article a été précisément publié dans la Revue Économique et sociale où il est à nouveau accueilli aujourd'hui. Enfin, il faut savoir que son livre «Management Humain: une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel» co-écrit avec Anne Dietrich a récemment été récompensé du Prix du meilleur ouvrage de management 2025 décerné par la FNEGE et l'EFMD.

DESSINE-MOI UNE ORGANISATION VIVANTE

La capacité réflexive de l'humain est un perpétuel émerveillement. Apprendre quelque chose de nouveau en travaillant sur un projet collectif est une des plus grandes sources de motivation et de satisfaction des équipes. Et nos organisations aussi sont apprenantes. Rappeler les grands principes des organisations vivantes est le focus du deuxième article. Dans un tel contexte, les notions d'organisations apprenantes et vivantes sont les deux faces d'une même philosophie dynamique, en mouvement et systémique dans le but de faire face à un contexte complexe. Ne dit-on pas que nous sommes passé d'un environnement VUCAR pour Volatile, Uncertain, Complexe, Ambigu et Rapide à BANI pour Brittle (Fragile), Anxious (Anxieux), Non-linear (Non-linéaire), et Incomprehensible (Incompréhensible). Cette question, au cœur de cet article, est le fruit du travail de Master en Transformation Organisationnelle réalisé en 2025 à la Hochschule für Wirtschaft Zürich par Geneviève Fauconnier, responsable Excellence Organisationnelle au sein du Groupe Mutuel. L'objectif:

repenser l'organisation comme un être vivant. Ceux qui souhaitent approfondir ce thème peuvent se référer au Dossier de la Revue Économique et Sociale «S'inspirer du vivant pour mieux manager» publié en décembre 2020.

ET S'IL N'EXISTAIT PAS DE MANAGER TOXIQUE?

Le troisième article porte sur notre méconnaissance des leviers du management humain. C'est Christel Magnin qui signe cet article issu de son travail de Bachelor. Elle a suivi à la HEG Fribourg en 4^{ème} année une option sur le management collaboratif et la facilitation de l'intelligence collective qui lui a ouvert de nouvelles perspectives et lui a permis d'expérimenter concrètement les mécanismes du NOUS ensemble. Elle a suivi le même parcours, mais formaté en ligne avec pour participants des managers aguerris: Le permis de manager ou License to Lead qui a pour vocation de devenir un standard. Elle nous livre ses réflexions sur ce trésor caché qu'est l'humain en entreprise. Et s'il n'existait pas de manager toxique, mais juste des managers n'ayant pas eu la chance d'expérimenter concrètement le savoir agir ensemble qui est une nouvelle discipline, encore trop peu enseignée en faculté? La bonne nouvelle est qu'en pratiquant ce type d'agilité comportementale qui permet d'anticiper, coopérer et innover, chacun peut s'améliorer individuellement et collectivement. Ces compétences, contrairement au reste des soft skills, ne sont pas dépendante de la personnalité du manager. Elles peuvent facilement évoluer vers plus d'agilité, tout en respectant le mode régulé.

COMMENT FAIRE RAYONNER L'HUMAIN DANS NOS ORGANISATIONS?

Le quatrième article de ce dossier présente le cas concret d'un projet complexe conduit en gouvernance partagée dans une organisation de plus de 2'000 collaborateurs, les SIG soit les Services industriels de Genève. C'est Valérie Tabachnik responsable de développement et prospective – SIG et Manon Pétermann, chercheuse indépendante, qui partagent les meilleures pratiques inspirantes qui ont émergé à cette occasion.

POURQUOI LE MANAGEMENT HUMAIN?

En conclusion, il est important de rappeler que dans un contexte de rareté d'accès à l'énergie, aux matières premières et à la main d'œuvre, le plus important réservoir de croissance est précisément l'humain, le facteur clé et essentiel de nos organisations.

Tout ce qui touche l'humain dépend du contexte, c'est un art et non une science reproductible. Et il n'y pas une recette toute faite. Chacun est porteur de sa propre solution. Et un changement de logo, de nouveaux processus ou une réorganisation ne sont pas durables sans changement des comportements individuels. C'est pour accompagner les organisations à le mettre en musique que la Fondation Rezonance reconnue d'utilité publique et pilotée par et pour des managers propose un dispositif innovant sur le fond et la forme pour y arriver (www.rezonance.ch). Le but est aussi de contribuer à inverser la courbe exponentielle des risques psycho-sociaux en entreprise. Et pour toutes les organisations qui décident de renouer avec leurs racines apprenantes et vivantes, les gains sont colossaux. Les coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements managériaux peuvent représenter 20 à 50% des frais généraux d'une entreprise, et ceci, chaque année. C'est le Professeur Henri Savall de Lyon qui calcule depuis 40 ans l'importance de ces coûts