





# Gestion des personnes

2021-2022

## Leçon 3 : Gérer les autres

# L'ordre des leçons

- Leçon 1 : se connaître
- Leçon 2 : se gérer
- **Leçon 3 : gérer les autres**
- Leçon 4 : gérer les projets (et les personnes concernées)
- Leçon 5 & 6 : les organisation & processus
- Leçon 7 : la concertation sociale
- Leçon 8 : les grands enjeux contemporains du monde du tra

## Le contenu de cette leçon

- Un point de départ : la relation de travail et le contrat de travail
- La motivation au travail : les différents modèles et ce qu'ils nous apprennent
- Le résultat : quel bilan tirer en la matière ?
- Le management humain
- Une dimension du management : le leadership
- La mise en oeuvre du management humain

- Qui parmi vous a déjà signé un contrat de travail et quel contrat ?
- Pouvez-vous citer quelques types de contrat de travail ?

- Depuis quand existe le contrat de travail ?

**Le point de départ :  
le contrat de travail**



# Le contrat de travail : historique

- Au départ, le code civil parle d'un "contrat de louage de service"
- Révolution industrielle > évolution d'une main d'oeuvre surtout agricole vers une main d'oeuvre ouvrière
- Conditions de travail très pénibles – premiers grands conflits sociaux en 1886
- Loi du 10 mars 1900 : naissance du contrat de travail en Belgique
- Loi du 3 juillet 1978 : loi (actuelle) sur les contrats de travail

## Le contrat de travail : définition légale

- Article 3 de la loi du 3 juillet 1978 :
- Le contrat de travail d'employé est le contrat par lequel un travailleur, l'employé, s'engage contre **rémunération**
- **à fournir un travail** principalement d'ordre intellectuel
- sous **l'autorité** d'un employeur.

# Le contrat de travail : notion de subordination

- Etre sous **l'autorité** de l'employeur, cela signifie que ce dernier :
  - Donne des instructions
  - Peut contrôler la bonne exécution des instructions
  - Peut éventuellement sanctionner en cas de non respect des instructions

## Le contrat de travail : notion de subordination

- Le droit du travail est conçu pour gérer la relation de travail en tenant compte qu'une partie (le travailleur) est plus faible que l'autre (l'employeur)
- Exemple la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail (cf. le volet sanctions)

# La notion d'emploi

## Management Humain : chapitre 5

- Plus qu'une notion juridique (le contrat de travail)
- **Un contrat psychologique** :
  - Les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et l'entreprise, et donc sur les dimensions interprétative et subjective (Rousseau, 1995)
    - > Attentes et promesses de l'un vers l'autre qui nourrissent l'engagement



## - L'engagement organisationnel

- Le lien psychologique qui unit l'individu et l'organisation (O'reilly et Chatman – 1986)
- Une triple dimension (Mayer & Allen 1997)
  - Engagement affectif
  - Engagement normatif
  - Engagement de continuité



- Des notions typiques d'une vision (anglo-saxonne) du travail
- Au coeur du problème, reste le constat que “ gérer les autres” c’est plus que “donner un ordre” même si l’on peut sanctionner son refus
- Comment motiver les autres autres à bien faire le travail ?



# La motivation : évolutions d'un concept



# Engagement au travail

## SONDAGE GALLUP (base mondiale) :

**Activement engagés** : Les employés sont hautement impliqués et enthousiastes dans leurs fonctions et sur leur lieu de travail. Ils sont psychologiquement impliqués, entraînent la performance et l'innovation et ils font avancer l'entreprise.

**Pas engagés** : Les employés sont psychologiquement détachés de leur travail et de leur entreprise. Comme leur besoin d'engagement n'est pas satisfait, ils investissent du temps – mais pas d'énergie ni de passion – dans leur travail.

**Complètement désengagés** : Les employés ne sont pas seulement malheureux au travail, ils sont frustrés que leurs besoins ne soient pas satisfaits et ils véhiculent leur démotivation. Tous les jours, ces salariés sapent les accomplissements de leurs collègues engagés.



# Engagement au travail

SONDAGE GALLUP (base mondiale - 2017) :

	Activement engagés	Pas engagés	Complètement désengagés
Belgique	10	73	17
Pays-Bas	12	75	13
Luxembourg	8	80	13
Allemagne	15	70	15
France	6	69	25



- L'autorité, la contrainte, le contrôle, la sanction.....cadre juridique certes mais insuffisant pour amener le personnel à faire bien le travail
- Le taylorisme (cf. usines de montage à la chaîne – Ford T) pousse plus loin encore l'approche industrielle du travail. Le travail est divisé en une multitude de (petites) tâches.



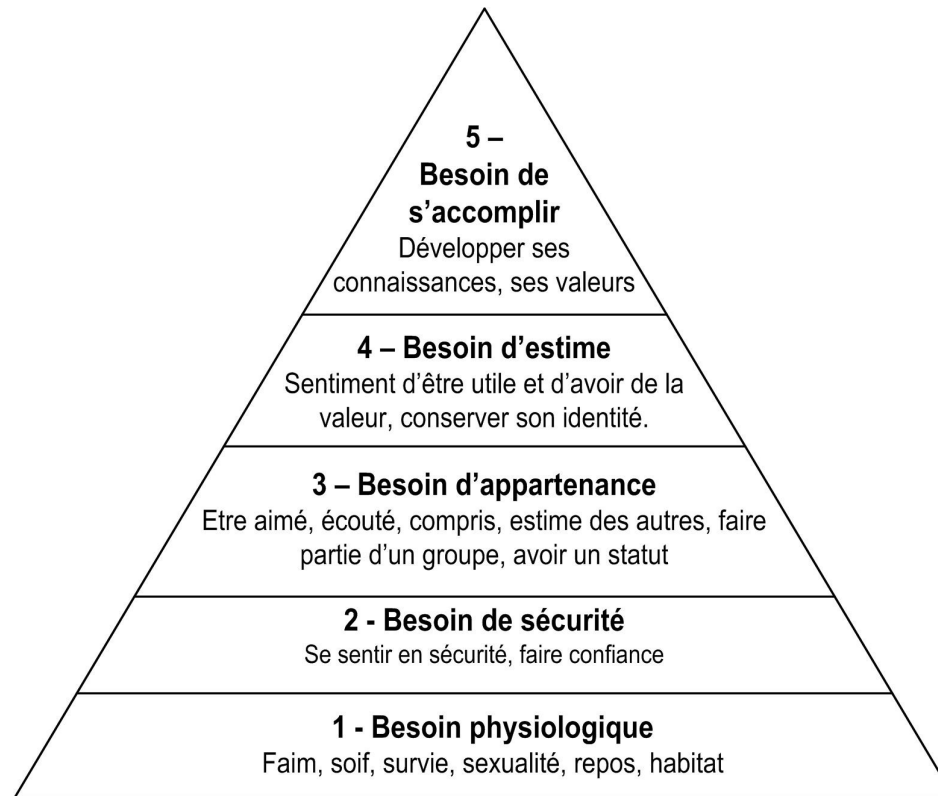
# Motivation au travail

Management Humain : chapitre 3

- La motivation comme incitant à l'action, au travail, au travail bien fait...probablement l'un des sujets les plus étudiés (psycho, socio, gestion,...) dans le champ de la gestion des ressources humaine depuis les années 1930
- Quelles sont ces théories ? Quel regard critique faut-il porter dessus ?



## 1.1. La motivation est une force qui va pousser à la satisfaction des besoins : A. Maslow : pyramide des besoins (1943)



1.2. Les modalités de la satisfaction des besoins : comment le management (ou l'organisation du travail) assure cette satisfaction des besoins dans le monde du travail ?

- F. Herzberg (1959)
  - Importance de distinguer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction
  - Facteurs d'hygiène et facteurs moteurs
- D. Mc Gregor (1960)
  - Théorie X (pas d'envie au travail - contrôle) et Y (besoin d'épanouissement au travail - autonomie)



## 2. Les théories du processus

- Ce n'est pas la cause du besoin qui importe mais la façon d'y répondre de la satisfaction des besoins :
  - Vroom (1964) :  $M = V \times I \times E$ 
    - Valence : valeur que l'individu donne à la récompense
    - Instrumentalité : probabilité que le comportement génère la récompense
    - Expectation : attentes de l'individu par rapport à ses efforts (ressources) pour atteindre une performance, réalisation des tâches



## 2. Les théories du processus

- Ce n'est pas la cause du besoin qui importe mais la façon d'y répondre de la satisfaction des besoins :
  - Greenberg (1987) : l'importance de l'équité
    - Justice distributive : récompenses accordées avec justice
    - Justice procédurale : règles et procédures en matière de rémunération, promotion
    - Justice interactionnelle: qualité du traitement interpersonnel





## 2. Les théories du processus

- Importance pour l'individu d'avoir le sentiment d'être à l'origine de ses propres comportements :
- Deci & Ryan (1991) : la théorie de l'autodétermination
  - Besoin d'autonomie
  - Besoin d'appartenance (reconnaissance)
  - Besoin de compétence (maîtrise de son environnement)



## 3. Regard critique sur ces théories

- Pas d'unanimité dans le monde scientifique
- Des critiques sur leur faiblesse méthodologique
- Ces théories correspondent à un moment de l'histoire socio-économique (grande crise de 1929 – choc pétrolier de 1973 -...)



## 3. Regard critique sur ces théories

- Vision très instrumentale : surtout au bénéfice de l'entreprise plus que du travailleur
- Confusion des concepts : motivation – satisfaction – implication
- Vision de l'être humain réduite au processus de production vs être social engage dans une pluralité d'environnements



**Un constat  
douloureux : cela ne  
fonctionne plus**

# Les dysfonctionnements

Management Humain : chapitre 3

Où en est-on aujourd'hui ?

- Dans l'entreprise : Burn-out, stress, absentéisme, climat social tendu,...
- Dans la société : les personnes en incapacité de travail (INAMI) sont plus nombreuses que les chômeurs (ONEm)
- Plus fondamentalement une perte de sens du travail

Faut-il encore parler de sens au travail ? Vers la fin des théories de la motivation ?

# Les dysfonctionnements

Management Humain : chapitre 3

Quelques chiffres<sup>1</sup> :

- 54% des travailleurs français se sentent insuffisamment reconnus
- 51% des travailleurs se sentent anxieux
- 10,5% des travailleurs allemands ont eu un burn out
- 96% des travailleurs portugais se sont sentis dépersonnalisés au travail
- 35% des travailleurs belges sont stressés au travail

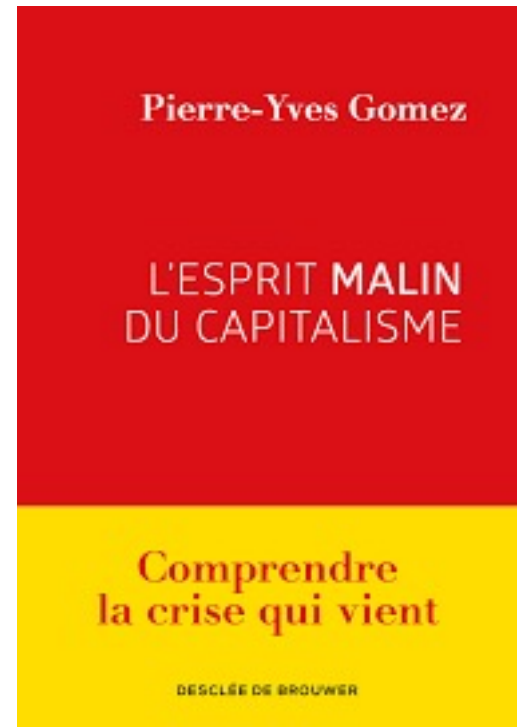
(1). Taskin & Dietrich, Management humain, 2020, p 81

# Les dysfonctionnements

Management Humain : chapitre 3

Quelles en sont les causes ?

- Au niveau des personnes : une société qui privilégie l'individualisme sur le collectif, la concurrence sur la coopération
  - cf. barèmes salariaux
- Au niveau des organisations : une obsession de la mesure dans une économie financiarisée à outrance
  - L'esprit malin du capitalisme PY Gomez 2019 (Desclee De Brouwer)



# Les dysfonctionnements

Management Humain : chapitre 3

Quelles en sont les causes ?

- Au niveau de la société : affaiblissement du rôle de l'Etat (>< le marché), des corps intermédiaires (syndicats, associations professionnelles) – E. Léonard
- Ecoles de gestion (business school) qui promeuvent une forme de management où l'individu au travail est relégué au niveau d'une ressource (gestion des ressources humaines) ou d'un "simple" consommateur (homo oeconomicus)





**Une orientation  
nouvelle : le  
management humain**

## 1. Une conception humaniste des travailleurs :

- Tout individu compte, toute personne au travail réfléchit ! **Annonces vocaux dans les bus de la STIB**
- Nous sommes des êtres sociaux > confinement



## 2. Un objet spécifique : le travail vivant

- Travail objectif : ce que l'on fait au "boulot", le travail réel, vivant (dont dépend différents processus RH)
- Travail subjectif : ce que le travailleur ressent en le faisant (d'où l'importance de la reconnaissance)
- Travail collectif : l'environnement (les collègues) avec qui ce travail est accompli (d'où les valeurs de solidarité, empathie, bienveillance)



## 3. Une finalité particulière : la reconnaissance

- Produire du sens
- Au moyen de la reconnaissance

Delhaize : Choix d'un avocat pour une procédure commerciale



## 3. Une finalité particulière : la reconnaissance

En complément au modèle de management humain (Taskin & Dietrich) :

Le sens, c'est aussi la direction : d'où l'importance d'une perspective, d'un but commun (Mary Follet) au bénéfice tant de l'entreprise que de ses collaborateurs (le bénéfice étant autant humain que matériel)



# Une dimension du management: le leadership

# Le leadership

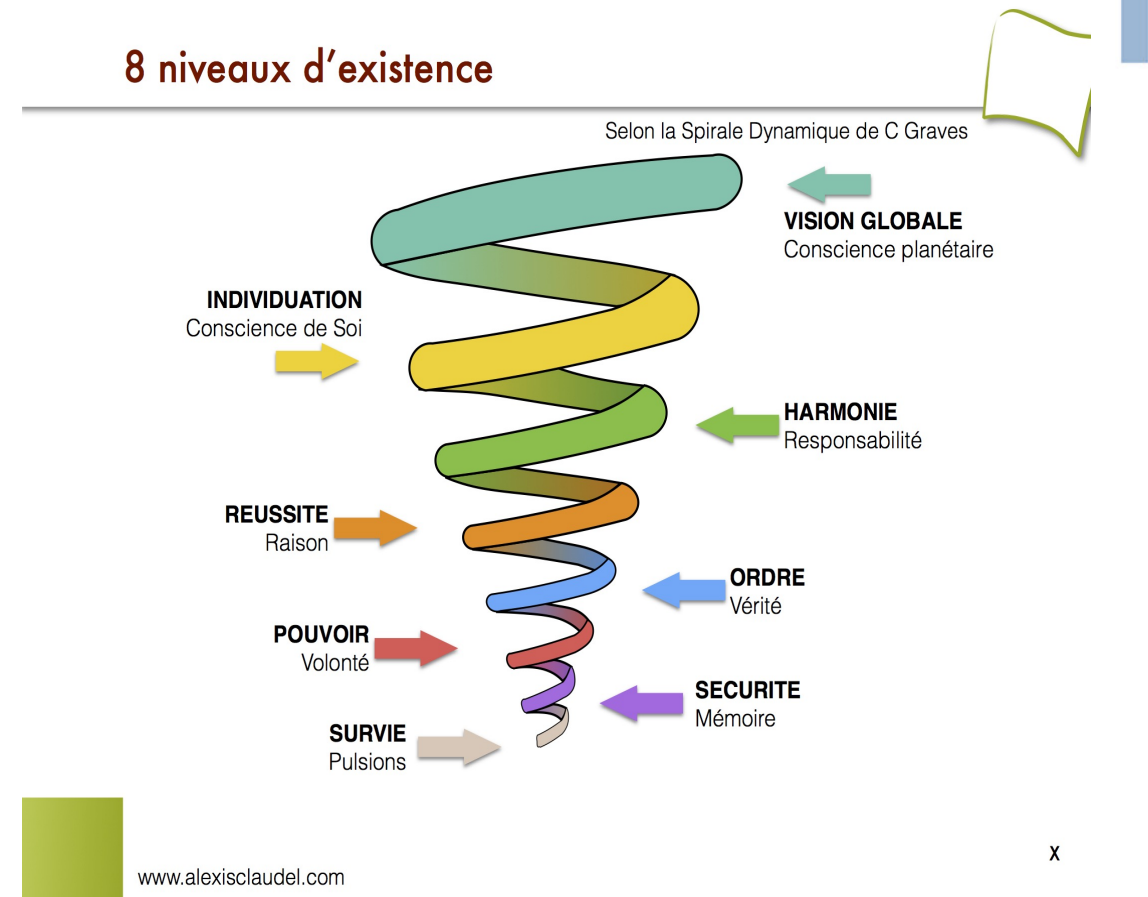
- Leader *to lead*, celui qui mène, qui conduit
  - Leader ou manager ?
- Corrolaire : l'autorité (par la parole plus que par la coercition)
- Une organisation sans leader ?
- Nait-on leader ou devient-on leader ?



# Le leadership

- Avec le concept de “motivation”, celui de “leadership” a fait l’objet d’innombrables études scientifiques et managériales....depuis l’Antiquité (Aristote, IV s avant JC)
  - Concept évolutif en lien avec l’évolution des croyances communes dans une société (et chez l’individu)
- <https://www.penserchanger.com/la-spirale-dynamique-larc-en-ciel-de-votre-vie>

## 8 niveaux d’existence





# Le Leadership

## Quelques ingrédients de réflexion (Selon B. Pavageau) :

- Dimension réciproque entre le leader et les collaborateurs :
  - Une question de personnalité (cf. leçons 1 et 2) et donc de parcours de vie
  - Une question de compréhension des autres et de capacité à nouer des relations
  - Une question de contexte organisationne et social
  - Un fil conducteur : convictions éthiques et sociétales

# Le Leadership

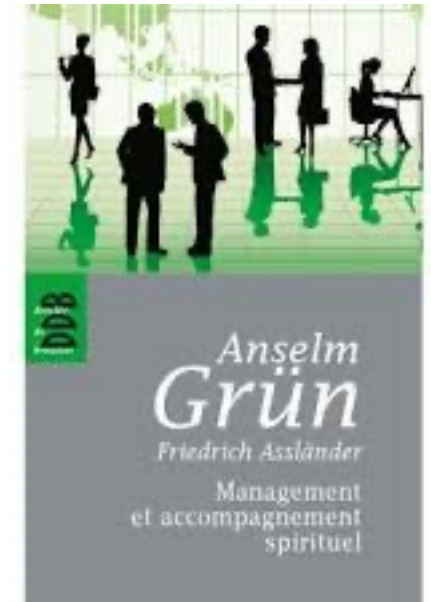
## Quelques ingrédients de réflexion (Selon B. Pavageau) :

- Une direction : le but commun
  - Le leader mène, conduit....vers un objectif
  - Cet objectif doit être un but commun :
    - C'est qui donne du sens à l'engagement de l'organisation mais aussi qui donne du sens aux collaborateurs qui s'y engagent (> < manipulation)

# Le Leadership

## Quelques ingrédients de réflexions (Selon B. Pavageau) :

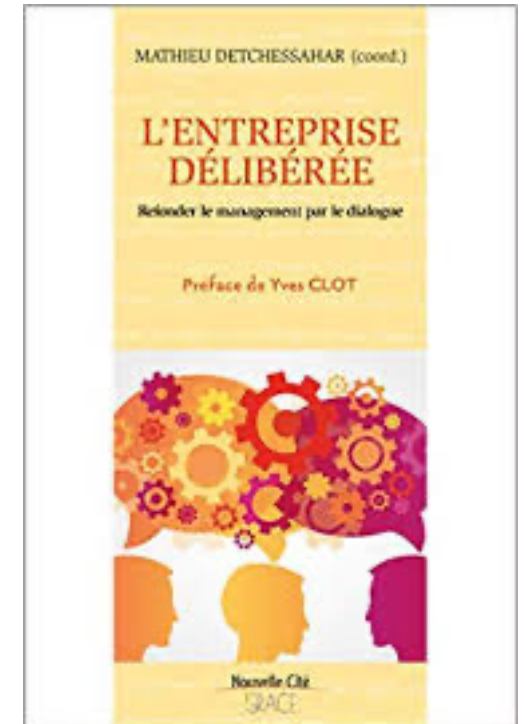
- Une posture : le don
  - Le don : *prestation de bien ou de service effectuée sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes* (cf. le courage de la bienveillance chez L.Taskin)
  - Donc cela s'apprend (être leader est quelque chose d'acquis et pas seulement d'inné) – tout un processus – expérience de vie (comme déclencheur d'une vocation) –
    - Cfr dès le Ve siècle ap JC : la Règle de St Benoît (A. Grün)



# Le Leadership

## Quelques ingrédients de réflexions :

- Un outil : le dialogue (M. Detechessahar)
  - Décider par ordre ne fonctionne pas (ou peu, sauf situations de crises)
  - Le dialogue (lieu, méthode, espace,...) permet de créer les conditions d'un leadership abouti
    - La première étape du dialogue = silence et écoute
    - Importance du questionnement et de la reformulation
    - Avant de proposer le point de vue
    - Et accepter de le réviser suite aux réactions
  - (cf. leçon 5 – management collaboratif)



**Mettre en œuvre le  
management humain**

# Mettre en œuvre le management humain

Management Humain : conclusion

## Considérations structurantes du management humain:

- Examiner le contexte : pas de solutions miracles, universelles
- S'occuper du travail, le vrai (pas le contrôle et ses dérivés – ni les artifices du type “le bonheur au travail”)
- Une vision humaniste au travail : le respect dû au travailleur capable de réfléchir ([Delhaize : service café](#))
- La reconnaissance comme productrice de sens

Urgence à développer des managers bienveillants

