

«La course aux indicateurs de performances devient infernale»

Ressources humaines Le professeur belge Laurent Taskin dénonce une gestion centrée sur la performance individuelle. Interview.

Pierre-Alexandre Sallier

Professeur à l'Université catholique de Louvain, affilié à l'Université Paris Dauphine, Laurent Taskin travaille depuis vingt ans à l'élaboration d'une alternative aux méthodes de gestion des ressources humaines imposées comme des lois «naturelles». Il voit un «signal» dans le fait que son manuel sur le «Management humain» (3^e édition)* ait été élu meilleur ouvrage de management de l'année.

Invité par la fondation Rezonance, Laurent Taskin a échangé à bâtons rompus avec plus de 80 dirigeants d'entreprise romands, ce jeudi à l'Arboretum d'Aubonne. Rencontre.

Trois décennies de critiques commencent-elles à influencer la façon dont les directions gèrent leur personnel?

Il est certain qu'il y a un vrai malaise dans la gestion des ressources humaines. Historiquement, la légitimité de cette fonction est venue précisément de son approche «ressource» consistant à objectiver, à mesurer le «facteur humain». Or leurs responsables se rendent bien compte aujourd'hui que les recettes habituelles ne fonctionnent plus, au point que beaucoup rebaptisent leur fonction – par exemple, en responsable des «relations humaines». **Mettre un baby-foot devant la cafétéria n'a rien résolu?**

Cela ne fait que prolonger le modèle dominant. Au même titre qu'organiser des enquêtes internes sur les risques psychosociaux. Ensuite, on sous-traite, par exemple avec une ligne de soutien psychologique. Et puis, on envoie les managers en formation pour qu'ils deviennent des coachs, des leaders altruistes. On leur dit qu'ils ne doivent plus diriger, organiser le travail. Mais animer, coacher. Je suis en train de lancer un projet de recherche sur un nouveau phénomène qui découle de cela: la désaffection du métier de manager.

Comment sortir de ces environnements toxiques?

Le vrai sujet, c'est de prendre soin des communautés de travail. La gestion des RH et le management sont allés trop loin dans l'individualisation et la psychologisation de la relation de travail, créant un espace où chacun se bat pour sauver sa peau et ses primes. L'enjeu reste de «re-responsabiliser» l'organisation. Pas seulement ses individus. Les enquêtes sur le «bien-être» amènent des réponses individuelles et dissimulent les vrais maux, qui relèvent de l'organisa-



Laurent Taskin, professeur à l'Université catholique de Louvain, coauteur de «Management humain», plaide pour un changement dans la gestion des ressources humaines. Pierre Albouy

tion – la gouvernance, la charge de travail, la clarté des rôles ou la qualité du management. Je rencontre pas mal de chefs d'entreprise qui me disent: «On cherche à affirmer notre mission, ce qu'on veut être, ce qu'on veut faire, l'organisation qui en découle.» Ils réalisent que cette course aux indicateurs de performances – vers laquelle poussent certaines boîtes de consulting et parfois le législateur – devient infernale. **Mais n'y a-t-il pas encore la tentation scientifique de mettre ces données dans le mixeur**

de l'intelligence artificielle, qui va aider à fixer le cap?

C'est aller encore plus à fond dans cette financiarisation de la gestion. En réalité, je pense que beaucoup d'entreprises sont à un carrefour. Et veulent revenir sur la valeur du travail, mettre en place de la réflexivité, apporter de la reconnaissance. Et ne plus parler uniquement de «motivation». Tous les modèles de gestion ont abondé de promesses qui ne sont pas tenables – parcours individualisés, rémunérations à la carte, développement de compétences in-

dividuelles... Trop éloignées du métier réel, elles fragilisent la communauté de travail.

Vous avez demandé à des philosophes de passer au crible les best-sellers de la gestion des RH. Verdict?

Ils nous disent que ce sont toujours les mêmes théories anglosaxonnes, individualisantes, véhiculant une vision particulière de l'humain réduit à une ressource – pour en maximiser la performance. Des centaines de recherches ont déconstruit ces pratiques de gestion, qui déshu-

manisent. Nous les avons regroupées dans notre ouvrage, avec Anne Dietrich, pour fonder la critique de la gestion des RH. Et l'alternative que peut constituer le management humain.

Mais comment une entreprise cotée en Bourse, soumise au diktat trimestriel du profit EBITDA, pourrait-elle faire autre chose?

Bien sûr que les entreprises doivent se baser sur les données afin de publier des résultats trimestriels. Le problème, c'est leur déclinaison en indicateurs individuels qui n'ont pas de sens pour les salariés, trop éloignés de leur pratique. Et qui les mettent en compétition. Depuis une quarantaine d'années, la recherche en gestion et en sociologie révèle le fossé séparant le travail prescrit – l'objectif à mesurer – et le travail réel. Quand l'objectif n'a plus de sens, les salariés se désinvestissent et présentent les indicateurs que le management attend. C'est la grande critique de Pierre-Yves Gomez en 2013 dans «Le travail invisible». Cette financiarisation du management a complètement effacé le travail et les travailleurs.

«Quand l'objectif n'a plus de sens, les salariés se désinvestissent.»

Laurent Taskin
Professeur à l'Université catholique de Louvain

Mais on propose quoi?

Substituer la motivation individuelle par la reconnaissance. C'est une révolution: on passe de l'assouvissement de besoins individuels à ce qui nous relie. Cela tombe bien, il existe un large champ de théories de la reconnaissance – en philosophie, gestion, sociologie, psychologie... Le management humain, c'est une vision pluridisciplinaire, mais aussi élaborée avec les entreprises, sur laquelle nous formons depuis plus de dix ans des dirigeants et managers à l'Université catholique de Louvain. Il y a donc, aujourd'hui, une maturité dans cette proposition, qui est éprouvée.

Des entreprises ont-elles déjà fait leur révolution?

Bien sûr, d'autant que ce management humain n'est pas une doctrine mais une démarche pragma-

tique, étayée et justifiée, que chaque organisation peut emprunter. Il y a des chemins différents pour y arriver. Par exemple, un DRH a supprimé les objectifs et évaluations de performances individuelles au profit d'objectifs de performances collectifs, à l'aide de la méthodologie OKR (Objective Key Result) et d'un accompagnement de carrière individualisé. La suppression du système basé sur des «Key Performance Indicators», les fameux KPI – et donc de celui de primes de fin d'année individualisées – n'a rien eu d'évident.

En quoi le salarié y trouve son compte?

Les RH ont dû se battre, expliquer... En décrivant l'alternative possible, face à des collaborateurs soucieux de préserver, chaque année, disons, 0,8% d'augmentation. Et en lui proposant, à l'inverse, des objectifs pluriannuels, alloués par équipe, ainsi qu'une trajectoire professionnelle ouvrant la voie, dans cinq ans, à un changement de fonction et à 14% de rémunération en plus. Une telle évolution nécessite tout un travail de remise en cause, notamment au niveau du recrutement, de l'intégration, de l'évaluation des performances. Mais ce management humain peut être adopté aussi bien par une multinationale que par des postes de police, comme on en a fait l'expérience en Belgique. L'objectif reste de donner du sens au travail. **La priorité ces dernières années, en termes de gestion RH, n'a-t-elle pas surtout été de faire revenir les salariés au bureau?**

Cela fait près de vingt-cinq ans que je m'intéresse aux communautés de travail. Et à ce qui les fragilise – comme le télétravail ou certaines pratiques de responsabilisation et d'autonomisation. J'observe que ces pratiques, qui ont individualisé la relation, contribuent à une forme de contractualisation du rapport de travail – au détriment d'un possible engagement du collaborateur au-delà de ce qui est prescrit. Maintenant, est-ce que la manière de faire revivre une communauté, c'est d'imposer aux gens de revenir le mardi et le jeudi au bureau? Pas sûr. Le défi reste de parvenir à organiser ce collectif, indispensable pour innover, créer, résoudre des conflits. Et là, les entreprises sont démunies. Repenser la communauté, c'est compliqué.

* «Management humain» (3^e édition), Laurent Taskin et Anne Dietrich, Éditions De Boeck Supérieur, élu «meilleur ouvrage de management 2025».

Trump essuie un revers judiciaire sur ses droits de douane

États-Unis Une Cour d'appel fédérale a statué vendredi: une grande partie des nouveaux tarifs sont illégaux.

«TOUS LES DROITS DE DOUANE SONT ENCORE EN VIGUEUR!» a réagi rapidement le président américain dans un message sur son réseau, Truth Social.

Donald Trump a fait savoir qu'il allait saisir la Cour suprême, dont il a cimenté la majorité conservatrice, pour trancher le litige en dernière instance. Une volonté confirmée un peu plus tard par sa ministre de la Justice, Pam Bondi, sur X. Le jugement de vendredi par une Cour

d'appel fédérale américaine, pris à une majorité de sept juges contre quatre, fragilise l'offensive protectionniste du chef de l'État qui avait dit redouter cette éventualité au début du mois.

Pas le pouvoir de taxer

Depuis son retour au pouvoir en janvier, Donald Trump a mis en place, en plusieurs vagues, de nouvelles surtaxes sur les produits entrant aux États-Unis. Celles-ci vont de 10 à 50% selon

les situations et les pays. Ce sont ces droits de douane – différents de ceux frappant des secteurs en particulier (automobile, acier, aluminium, cuivre) – qui sont au cœur du conflit juridique.

Selon le texte du jugement, «la loi confère au président des pouvoirs importants pour prendre un certain nombre de mesures en réponse à une situation d'urgence nationale déclarée, mais aucune de ces mesures n'inclut explicitement le pouvoir d'impo-

ser des droits de douane et autres taxes», prérogative du Congrès.

Les juges considèrent que le chef de l'État ne peut imposer à lui seul des droits de douane indiscriminés. Or, est-il écrit, ceux qui ont été mis en place «s'appliquent à presque tous les articles importés aux États-Unis», quelle que soit leur provenance et «sans limite dans le temps».

L'affaire avait d'abord été examinée par le Tribunal de commerce international des États-

Unis (ITC) qui avait estimé fin mai que Donald Trump avait outrepassé ses pouvoirs en imposant des surtaxes non ciblées.

«Le plus grand «loser»

Dans son message sur Truth Social, le président américain affirme que la décision de vendredi a été prise par des juges «hautement politisés», autrement dit hostiles à son gouvernement. Le gouvernement craint aussi de perdre un levier majeur de pres-

sion sur ses partenaires commerciaux. La crainte de droits de douane exorbitants a poussé nombre d'entre eux à ouvrir davantage leur marché aux produits américains.

Le gouverneur démocrate de Californie, Gavin Newsom, a ironisé après la décision, affirmant que «Trump était le plus grand loser des États-Unis». Il a regretté que les Américains «soient ceux qui subissent ses politiques économiques ratées». (AFP)