Un « management humain » pour un véritable impact social des entreprises dans la transition

Des acteurs clés des mondes socio-économique et académique francophone s'unissent pour porter un message d'espoir et d'engagement, appelant et témoignant de la nécessité de déployer un management humain pour répondre aux défis contemporains du monde du travail et « faire sa part » dans la transition sociale.



L'ambition d'un management moderne : considérer les femmes et les hommes non uniquement dans une relation transactionnelle, mais comme des personnes appelées à contribuer, à coopérer et à se développer au sein d'une communauté de travail qui mérite une attention spécifique. - Canva.

Carte blanche -
Par un collectif de signataires, des acteurs clés des mondes socio-économique et académique francophone (*)

Publié le 30/09/2026 à 16:44 | Temps de lecture: 8 min

Absentéisme, difficultés de recrutement, épuisement professionnel et hausse du *turnover* interrogent aujourd'hui la capacité des entreprises à offrir un travail soutenable et porteur de sens. Une situation

contreproductive pour les salariés, les entreprises et plus largement pour l'ensemble de la nation, qui n'a rien à gagner d'une progression du mal-être au travail.

Des réponses à ces maux ont été apportées en termes d'obligations et de droits en matière de qualité de vie et de conditions de travail pour les travailleurs et les entreprises. Prévention des risques psychosociaux, développement des compétences ou encore accompagnement des parcours professionnels : ces initiatives témoignent d'une prise de conscience salutaire.

Pourtant, malgré ces efforts, les difficultés persistent et invitent à s'interroger sur les angles morts de nos approches. Beaucoup de dispositifs reposent sur un accompagnement individualisé des salariés. Des plans d'action successifs promettent ainsi de prévenir l'épuisement, de garantir le développement personnel et professionnel ou encore de faciliter la réinsertion des absents de longue durée. Ces démarches sont utiles et souvent nécessaires. Mais elles peinent parfois à agir sur les dimensions collectives et organisationnelles qui façonnent l'expérience concrète du travail.

Et, *de facto*, depuis dix ans, les tendances en matière d'absentéisme ou de désengagement ne s'inversent pas. Pire, ce type de réponse peut épuiser des managers à qui il revient, i*n fine*, de porter cet accompagnement individualisé voire la responsabilité des difficultés rencontrées par l'entreprise. Pour aller plus loin, cette attention portée aux individus – salariés, absents et managers – doit s'accompagner d'une réflexion sur l'organisation du travail, le management et les responsabilités collectives de l'entreprise.

Dans des pays où le travail occupe une place importante dans la vie des citoyens, tels la France et la Belgique, ce n'est pas l'engagement au travail qui est en panne, mais les conditions de celui-ci, au sein des entreprises. Un enjeu de santé publique, certes, mais qui engage avant tout la responsabilité de l'entreprise et de son management.

Dans cette perspective, la meilleure manière d'assumer un impact social positif nous semble être de créer les conditions d'un travail épanouissant, reconnu, et porteur de dignité à travers un management humain. C'est l'ambition d'un management moderne : considérer les femmes et les hommes non uniquement dans une relation transactionnelle, mais comme des personnes appelées à

contribuer, à coopérer et à se développer au sein d'une communauté de travail qui mérite une attention spécifique. Cette ambition humaniste repose sur quelques principes fondamentaux.

Premièrement, rejeter toute réduction de l'être humain à une ressource ou un capital.

Deuxièmement, promouvoir la réflexivité, c'est-à-dire la participation de tous les salariés à la décision sur des sujets qui affectent leur vie au travail. Donner l'opportunité de s'exprimer et s'engager à respecter la parole donnée, c'est faire preuve de considération et gagner en efficacité et créativité collective.

Troisièmement, placer le travail réel au centre des préoccupations managériales. Ce principe est indispensable à un management humain. D'une part, les managers de proximité sont les acteurs essentiels du sens, de l'engagement, du bien-être au travail, ils doivent avoir la capacité, c'est-à-dire le temps et les compétences nécessaires, pour faire vivre cette proximité. Trop souvent, la disponibilité et les marges de manœuvre des managers peuvent être réduites par de trop nombreuses réunions, participation à des organes de gouvernance et activités de *reporting*. D'autre part, les pratiques de management doivent produire de la reconnaissance pour la personne, l'activité de travail (qualité, effort) et le résultat du travail, par l'objet sur lequel elles portent, par leur dispositif et leur finalité. Il ne s'agit pas ici d'une reconnaissance simplement interpersonnelle, mais bien d'une reconnaissance inhérente aux politiques de management.

Quatrièmement, chaque pratique et politique de management est évaluée au regard de sa contribution au collectif ; l'affirmation de la communauté de destin est renouvelée et renforcée, la concertation sociale est valorisée.

S'engager dans un management humain n'est ni compliqué, ni simple[(1)] ; nous voulons ici nourrir, encourager et soutenir les efforts entrepris dans nombre d'organisations qui se saisissent de leur responsabilité en la matière, et offrent un cadre digne, encourageant et soutenant pour leurs salariés et managers. Si ces principes constituent une méthodologie à la portée de toute organisation et permettent de façonner des pratiques de management responsables et peu dépendantes de la figure d'un leader, ils requièrent néanmoins la conviction et la ténacité nécessaires à toute transformation s'inscrivant dans la transition sociale. Cette piste nous semble s'imposer face aux défis que nous avons énumérés comme une réponse de notre temps à des principes de gestion obsolètes et

destructeurs (individualisation, psychologisation, objectivation, réduction de la personne humaine à une ressource ou un capital à administrer), voire déshumanisants, à l'ère de l'IA. Est-ce donc seulement une option ?

(*) Pascal Demurger, Directeur général, MAIF et co-Président, Mouvement Impact France ; Laurent Taskin, professeur ordinaire, UCLouvain et professeur invité, Université Paris Dauphine PSL, avec Maud Larochette, CEO, Iddi ; Jean-Louis Ribes, Président Directeur Général, DSI ; Anne Dietrich, professeure émérite, Université de Lille ; Éric Snoeck, Commissaire général, Police fédérale belge ; Annick Castiaux, Rectrice, Université de Namur ; Alexandre Helson, co-CEO, Maison Dandoy ; David Alis, Président, Université de Rennes ; Sylvie Marique, CEO, Smart Coop ; Jérôme Caby, professeur des universités, IAE Paris Sorbonne Business School et Délégué général, FNEGE ; Philippe Leroy, CEO, Cliniques universitaires Saint Luc ; Jacques Igalens, professeur émérite, Université Toulouse Capitole ; Alex Parisel, CEO, Partena Promeris ; Caroline Ruiller, Maître de conférences, IGR-IAE Rennes ; Jean Van Wetter, CEO, Enabel ; Brigitte Nivet, professeure, Clermont School of Business ; Christine Thiran, DG RH, RTBF ; Géraldine Schmidt, professeure des universités, IAE Paris Sorbonne ; Francis De Drée, Directeur général, Partenamut ; Marek Hudon, professeur ordinaire, Université Libre de Bruxelles ; Michaël Jonniaux, Chef de corps d'une zone de police locale en Belgique ; Claire Dupont, Chargée de cours, Université de Mons ; Jean-Jacques Cloquet, Manager et député ; Bernard Dachy, Directeur général, ACIS asbl ; Benoît Raveleau, Vice-recteur, UCO ; Emmanuelle Garbe, professeure des universités, IAE Lille ; Manuel Magnette, Directeur Relations Humaines, Partenamut ; Benoît Macq, professeur ordinaire, UCLouvain, Directeur de la Classe Technologie et Société de l'Académie royale des Sciences de Belgique ; Béatrice Guéguiniat-Biga, Responsable organisation du travail, Direction des Richesses Humaines, MAIF ; Christian Defélix, professeur des universités, Grenoble INP-Université Grenoble Alpes ; Gisèle Dedobbeleer, administratrice de Epsilon L&D et de HRPro.be ; Christophe Adriaensen, Président du Conseil d'administration, Entrepreneuriat & Transition ; Bauduin Auquier, Fondateur, Yeon ; Eric Davoine, professeur, Université de Fribourg ; Geneviève Morand, Présidente d'honneur, Fondation Rézonance ; Frédéric Delcor, Directeur général de l'enseignement de la ville de Bruxelles ; Nicolas Aubert, Professeur des universités, Aix-Marseille Université ; Séverine Déléhouzée, DRH, groupe Degauquier and Partners ; Jean-François Chanlat, Professeur émérite, Université Paris-Dauphine PSL ; Ariane Kina, HR Director, Speos Belgium ; Jean-Philippe Bouilloud, Professeur, ESCP Business

School ; Amélie Jacquemin, professeure, UCLouvain ; Adrien Dufour, Directeur général, Clinique St Luc Bouge ; Christophe Lo Giudice, Rédacteur en chef, Htag ; Stéphanie Gentil, enseignante-chercheuse en management, IAE Université de Nantes ; Alain Brulard, Directeur général, ACIS France ; Sabrina Ricchi, HRBP Opérations & Relations Sociales, NGK Ceramics Europe SA ; Michel Ajzen, Chargé de cours, Université de Namur ; Jean-Alexandre Verdonck, Inspecteur général, Province de Namur ; Emmanuelle Léon, professeure associée, ESCP Business School ; Thomas Pardoen, professeur ordinaire, UCLouvain ; Isabelle Pierret, Inspectrice générale, Service Public de Wallonie ; Benoit Quittre, Délégué général, Kaya – coalition belge des écopreneurs ; Pierre Beck, Secrétaire Général, ACIS asbl ; Caroline Demeyère, professeure, UCLouvain ; Alain Moser, Directeur général, École Moser Genève, Nyon ; Laurianne Terlinden, Chargée de cours, UCLouvain ; Mark Hunyadi, professeur émérite, UCLouvain et promoteur d'une Déclaration universelle des droits de l'esprit ; Eve-Marie Vaes, Responsable changement organisationnel, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles ; Sabine Colson, administratrice de sociétés ; Vincent Pasquier, professeur, Audencia ; Marie-Pauline Poisseroux, adjointe DRH, Clinique Saint-Luc Bouge ; Rémi Bourguignon, professeur des universités, Université Paris Est Créteil ; Alain Barbier, Chef de corps d'une zone de police locale & Coach de dirigeants ; Céline Mahieu, professeure, Université Libre de Bruxelles ; Grégory Jemine, Chargé de cours, HEC Liège, Université de Liège ; Mathias Rossi, professeur, HES-SO Haute école de gestion, Fribourg ; Florent Noël, professeur des universités, IAE Paris Sorbonne Business School ; Virginie Moyersoen, DRH, Smart Coop ; Léo Bancou, Maître de conférences, Institut Catholique de Paris ; Laure Becousse, DRH, Cofidis ; Olivier Masclef, professeur, Ircom ; Anouk Grevin, Maître de conférences, Nantes Université ; Gaëtan Colson, DRH, Police local de Liège ; Yves Renié, Chaire Don au travail, Nantes Université ; Marie Auquier, HR operations manager, Itsme ; Marceau Heymans, Enabel ; Marine De Ridder, Chargée de cours, ICHEC Brussels Management School ; Vincent Berthelot, enseignant-chercheur, UCO Guingamp ; Françoise D'Hulst, Conseillère RH, Service fédéral des Pensions ; Angelo Antole ; Nathalie Richebé, professeure, Aix Marseille Université ; Ewan Oiry, professeur des universités, Université Lyon 3 ; Sihem Mammar El Hadj, Enseignante-chercheuse, Université Catholique de l'Ouest ; Julien Spitaels, Administrateur, Be Awake ; Antoine Inglebert-Frydman, chercheur postdoctoral, UCLouvain ; Florence Palpacuer, professeure des universités, Université de Montpellier ; Isabelle Deklerck, Attachée RH, ETNIC ; Michael Masset, Chief People Officer, Toluna ; Gaëtan Bonny, CHRO, Kaeron ; Camilla Scola,

Chercheuse post-doctorale, UCLouvain ; Cédric Wuytens, DRH, ACIS asbl ; Louise Patesson, assistante d'enseignement et de recherche, UCLouvain ; Luc Denayer, Maître de conférences, UCLouvain ; Arnaud Zuliani, Directeur des Prestations, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles ; Frédéric Lemans, intervenant en organisation, Namatolo ; Benoit Dujardin, HR Business Partner ; Fanny Polet, RH Enseignement, Province de Namur ; Christophe Rubbens, Président, asbl CyCLO ; Sébastien Masson, maître-assistant, HE2B ; Bruno Eugène, Coordinateur HR Business Partners ; Laurent Dury, Conseiller stratégique RH, Service Public de Wallonie

(1) L'élaboration du Management Humain est présentée dans l'ouvrage éponyme, qui s'est vu décerner le prix FNEGE-EFMD du meilleur ouvrage de management en 2025. Cf. Taskin L. et Dietrich, A. (2024) Management Humain. De Boeck supérieur, 3è édition.