

JANVIER 2019

White paper

# De la gestion des ressources humaines au management humain :

les enjeux des transformations  
de la gestion des personnes  
et du travail dans le secteur public

Laurent Taskin, Fabienne De Mortier, Philippe Kempinaire, Yves Verweyen

## Auteurs

**TASKIN** Laurent, coordonnateur, **DE MORTIER** Fabienne, **KEMPINAIRE** Philippe, **VERWEYEN** Yves, membres du comité de rédaction

**BEGASSE** Fabienne, **BEIRENS** Koen, **BLANCKE** Sarah, **BRONSELAER** Angélique, **BRULIAU** Marie-Lyne, **CHERMANNE** Christine, **COLLET** Valérie, **COUPLLET** Renaud, **DE MORTIER** Fabienne, **DEDOBBELEER** Gisèle, **DUPUIS** Jean-Marc, **GOUJON** Evelyne, **HERMESSE** Marie-Paule, **HUBERT** Serge, **KEMPINAIRE** Philippe, **LEAL IGLESIAS** Nuria, **MANCHINU** Antonia, **MARRA** Laurence, **MESBAHI** Sarah, **MOLHANT** Ann, **NOEL** Nathalie, **NOSENT** Marie-Christine, **RAPPE** Emmanuelle, **RENIER** Nathalie, **VAJDA** Arnaud, **VALENTINY** Amélie, **VERSCHUEREN** Isabelle, **VERWEYEN** Yves, participants aux panels.

La **Louvain School of Management** est la faculté des sciences de gestion de l'UCLouvain. Développant une approche éthique du management dans tous les programmes qu'elle organise, la LSM est un acteur international de référence dans le domaine du management, seule faculté belge membre de la Global Alliance in Management Education (CEMS) et accréditée EQUIS (EFMD) depuis 2006.

Créé en 2005 par des professionnels du service public et dédié aux responsables impliqués dans le management des ressources humaines, **HR Public** a pour finalité de constituer pour le service public et le secteur non-marchand à la fois une référence et une plateforme permanente de réflexion, d'information, de documentation et d'échanges afin de comprendre, affronter et répondre aux défis journaliers et aux réflexions stratégiques.

# Executive Summary

Ce *white paper* porte sur cet enjeu spécifique de la transformation de la gestion des « ressources humaines » dans le secteur public et, plus spécifiquement, des enjeux que cela représente pour les personnes qui en exercent la responsabilité. Il est le fruit d'un travail collaboratif mené au sein de la communauté des responsables RH du secteur public réunie par l'association HR Public, initié et conduit par la Louvain School of Management (UCLouvain).

Parmi les **transformations en cours**—aux niveaux de la société, des organisations et de leur management, et des individus—qui affectent en particulier les organisations du secteur public et leur management, **trois tendances affectent particulièrement le futur de la profession** et nécessitent des actions majeures : (i) la **digitalisation** et la robotisation, ouvrant la voie à d'autres possibilités de s'adresser aux citoyens et d'organiser le travail ; (ii) l'adoption d'**un management financiarisé** qui détruit plus de richesse qu'il n'en crée ; et (iii) la **perte de centralité du travail**, en général, qui invite à revoir la manière dont les carrières et le travail sont organisés. En réponse à ces enjeux, les responsables des ressources humaines réunis en panels estiment qu'il faut quitter le modèle traditionnel de la GRH pour s'engager dans la voie du management humain, qu'ils estiment en phase avec les valeurs et les missions des secteurs public et du non-marchand.

Ces transformations en cours ont des **implications pour la « fonction ressources humaines »**, à

trois niveaux. D'abord, en matière d'**activités** : la gestion des talents, la dynamisation des parcours professionnels, la reconnaissance des expertises liées à la gestion des personnes et l'outillage des « responsables » sont des activités qui deviennent prioritaires. Ensuite, en matière de **positionnement** : c'est ici la capacité d'influencer les décisions stratégiques qui traduirait le « leadership RH » lui-même d'abord issu d'une connaissance fine de la vie de l'organisation, notamment par l'animation d'une « veille sociale » (parfois en lien avec la concertation sociale, selon les usages et formes de représentation en vigueur). Finalement, plutôt que d'être (auto-)proclamé stratégique, le positionnement de la GRH dépendrait davantage de la capacité de son leader à être stratège. Les **responsables RH** stratèges de la fonction publique demain seront ceux qui jouiront de suffisamment de crédibilité personnelle (dépendante en premier lieu de leur exemplarité), d'expertise dans le domaine de la GRH, et d'une connaissance fine de l'activité, des parties prenantes et du contexte dans lequel l'organisation évolue.

Amenés à formuler des recommandations à l'attention du pouvoir politique, les panelistes envisagent de nouvelles manières de gérer les parcours professionnels, mais aussi un certain nombre de principes de bonne gouvernance parmi lesquels la pratique du « contrat de mission » établi sur le long terme et le respect du principe de non-ingérence du politique dans la gestion des organisations publiques.



## HR Public, pour soutenir la gestion des ressources humaines dans le secteur public

HR Public a pour mission d'être un lieu de rencontre et d'échange pour ceux qui gèrent les ressources humaines dans le secteur public.

Chaque année nous proposons un ensemble d'activités autour d'un thème central : « Insertion des jeunes » (2014), « New ways of working » (2015), « Flexicurité » (2016), « Digitalisation » (2017), « VUCA » (2018).

Dans ce monde volatil, complexe, incertain et ambigu, les structures doivent se réinventer pour subsister mais surtout pour retenir les talents.

VUCA est une porte vers de nouveaux « business models » qui devront être ouverts à la technologie et à l'agilité organisationnelle.

Dans ce contexte ne faut-il pas penser réinventer la fonction RH ?

Cette réflexion fut à la base de cette initiative. Nous avons l'idée mais comment faire ?

Jusqu'à présent nous organisons des conférences, démarche réflexive autour d'un thème et débat sur le sujet ; des colloques, approfondissement du thème annuel ; des ateliers, développement plus opérationnel du thème.

Aucune de ces modalités ne convenait vraiment pour réunir les responsables RH du secteur public et les amener à réfléchir sur les enjeux des transformations de la gestion des personnes et du travail dans le secteur public.

C'est lors d'une rencontre avec le professeur Laurent Taskin que le projet s'est concrétisé sous forme de panel dont les réflexions sont reprises dans ce white paper.

Nous espérons que vous aurez plaisir à le lire et qu'il sera pour vous source d'inspiration.

**Luc Cooremans**  
Président HR Public



## Soutenir l'émergence d'une conscience de profession, c'est aussi le rôle de l'Université

Ce sont des responsables passionnés et inquiets que j'ai rencontrés lors des sessions de travail organisées dans le cadre de l'exercice prospectif et très identitaire auquel nous nous sommes livrés. Passionnés par leur métier, fiers des réalisations engrangées dans un contexte difficile de par la rigidité du cadre de travail. Des responsables des « ressources » humaines en rupture avec la gestion exclusivement budgétaire de leurs entités, qui assument pleinement le statut de « support » de leur fonction au sein des organisations publiques et du non-marchand dont ils sont issus ; ils savent qu'ils exercent un métier difficile et qu'ils ne peuvent satisfaire toutes les attentes qui pèsent aujourd'hui sur la « RH ».

Mais, ce sont aussi des responsables inquiets que j'ai rencontrés : inquiets de constater le désespoir de leurs dirigeants et collaborateurs face aux mutations du monde du travail et aux défis dont leurs entités (hôpitaux, administrations...) doivent se saisir. Inquiets, aussi, de constater l'amalgame fait par le grand public entre les erreurs de gouvernance des « politiques » et la gestion des organisations publiques.

S'ils exercent leur métier avec passion et volontarisme, c'est que le travail « vivant » qui fait leur quotidien de DRH donne du sens.

C'est aussi le rôle de l'Université d'être au cœur de la Cité, celle des organisations publiques et de leur management, et de partager des connaissances et méthodologies qui permettent à une profession de s'interroger sur son présent et son avenir. Forte de ces partages et de ces clés partagées, la profession des responsables RH des organisations publiques peut agir sur son devenir et, à court terme, sur la gouvernance des organisations.

**Laurent Taskin**  
Professeur à la Louvain School of Management,  
UCLouvain

# Pourquoi les responsables RH de demain n'auront plus rien à voir avec ceux d'aujourd'hui

Les organisations publiques et non-marchandes sont confrontées, depuis plus de 20 ans, à la nécessité de devoir faire plus (en termes de service et d'action, mais aussi de responsabilité sur l'efficacité de ceux-ci et sur l'utilisation des ressources) avec moins de ressources humaines et financières. Dans ce contexte, ces organisations se sont lancées dans de multiples projets d'innovation visant à réduire leurs coûts, à accroître leur efficacité tout en maintenant un service de qualité. Ces projets, souvent inspirés de pratiques développées ailleurs, prennent les noms de NWoW (*New Ways of Working*), Lean Management ou Gestion collaborative et se trouvent au cœur de plans de transformations plus vastes, poursuivant l'ambition d'inscrire ces organisations dans la modernité, en leur imposant un mode de fonctionnement plus « agile ».

Mais, qui a la responsabilité de porter ces projets de transformation organisationnelle ? Ce sont, le plus souvent, les responsables du personnel et de l'organisation : les responsables des « ressources humaines » qui font face à certains freins—manque de soutien stratégique, de ressources financières et humaines, systèmes d'information pas toujours à jour, mise en concurrence avec le privé—, mais qui voient aussi leur métier évoluer dans son contenu et son positionnement.

Ce *white paper* porte sur cet enjeu spécifique de la transformation de la gestion des « ressources humaines » dans le secteur public et, plus spécifiquement, des enjeux que cela représente pour les personnes qui en exercent la responsabilité.

À cette fin, nos constats et propositions sont structurées à partir des questions suivantes :

1. Quelles sont les transformations en cours—aux niveaux de la société, des organisations et de leur management, et des individus—qui affectent en particulier les organisations du secteur public et leur management ?
2. Quelles implications ces transformations ont-elles sur la « fonction ressources humaines », c'est-à-dire son positionnement, ses activités et, finalement, sur la profession de « responsable RH » au sein des organisations publiques et, plus largement, non marchandes ?
3. Quelles recommandations formuler au pouvoir politique afin d'assurer la bonne gouvernance de ces organisations ?

## Méthodologie

Cette investigation a été initiée et réalisée par la Louvain School of Management (UCLouvain), dans le cadre des activités du réseau HR Public, dans le souci de contribuer à un débat de société auquel l'on échappe trop souvent et qui touche aux formes d'organisation, aux modes de travail et aux styles de management qui sont souhaitables pour la société, les travailleurs et les responsables d'entreprises publiques et non-marchandes. La méthode employée est celle du panel (c.-à-d. la réunion d'experts à plus d'une reprise) : 28 responsables RH d'entreprises publiques<sup>1</sup> se sont réunis les 22 mars et 15 mai 2018, à Louvain-la-Neuve, à l'invitation de l'association HR Public, afin de contribuer à dresser le tableau présenté dans ces pages. Lors du premier atelier, les responsables présents ont été amenés à identifier puis à s'approprier les transformations actuelles de la société, des organisations, du management et des travailleurs sur base d'une synthèse de l'état de la littérature scientifique en gestion. Les participants ont ensuite été amenés à identifier les effets que ces transformations en cours ont et pourront avoir sur la GRH dans les organisations publiques (activités, profil du responsable RH), en se basant sur une cartographie existante des activités liées à la GRH et sur un profil-type existant du responsable RH. Des tableaux de synthèse ont été produits par chaque sous-groupe de travail.

Le second atelier s'est concentré sur quatre chantiers précis qui visaient à approfondir les résultats du premier atelier dont une synthèse avait été diffusée en amont, et à susciter des propositions concrètes visant à permettre aux responsables RH des organisations publiques à relever les défis soulevés à court et moyen terme. Les échanges de ce second atelier ont été consignés dans un rapport rédigé par chaque groupe pour chacun des chantiers. Le matériau ainsi recueilli (tableaux, notes, rapports) a complété la consignation des échanges et constitue les données empiriques de cette enquête. Une analyse qualitative de ces matériaux a permis d'identifier une série de thèmes caractérisant les évolutions du travail et leurs implications, confirmant largement les caractérisations existantes, mais aussi d'identifier des thèmes émergents caractérisant l'évolution des métiers de la GRH. Ce faisant, c'est une cartographie du métier de responsable des ressources humaines qui s'est dessinée, de même qu'une conviction de plus en plus partagée : celle du nécessaire passage d'une gestion des ressources humaines vers un management humain. Les limites de cette investigation résident dans la composition du panel. Ces résultats sont l'objet de ce white paper.

---

<sup>1</sup> Par organisations publiques, nous entendons des organisations qui rendent un service aux citoyens, y compris les organisations du secteur non-marchand, au regard d'une communauté de mission et de valeurs. Pour ces raisons, aucune distinction n'est ici faite entre les différents types d'organisations (OIP...)

# 1 Quelles sont les transformations en cours—aux niveaux de la société, des organisations et de leur management, et des individus—qui affectent en particulier les organisations du secteur public et leur management ?

Il est communément admis que la Société se transforme, sous diverses influences, et que dans le même temps, les modes d'organisation du travail et de gestion des entreprises se renouvellent. Il en va de même pour les attentes des individus au travail,

comme dans leur vie. Proposer une synthèse de ces transformations relève sans doute de la gageure. La Figure 1 représente certaines de ces transformations et leurs implications pour la GRH des organisations publiques<sup>2</sup>.

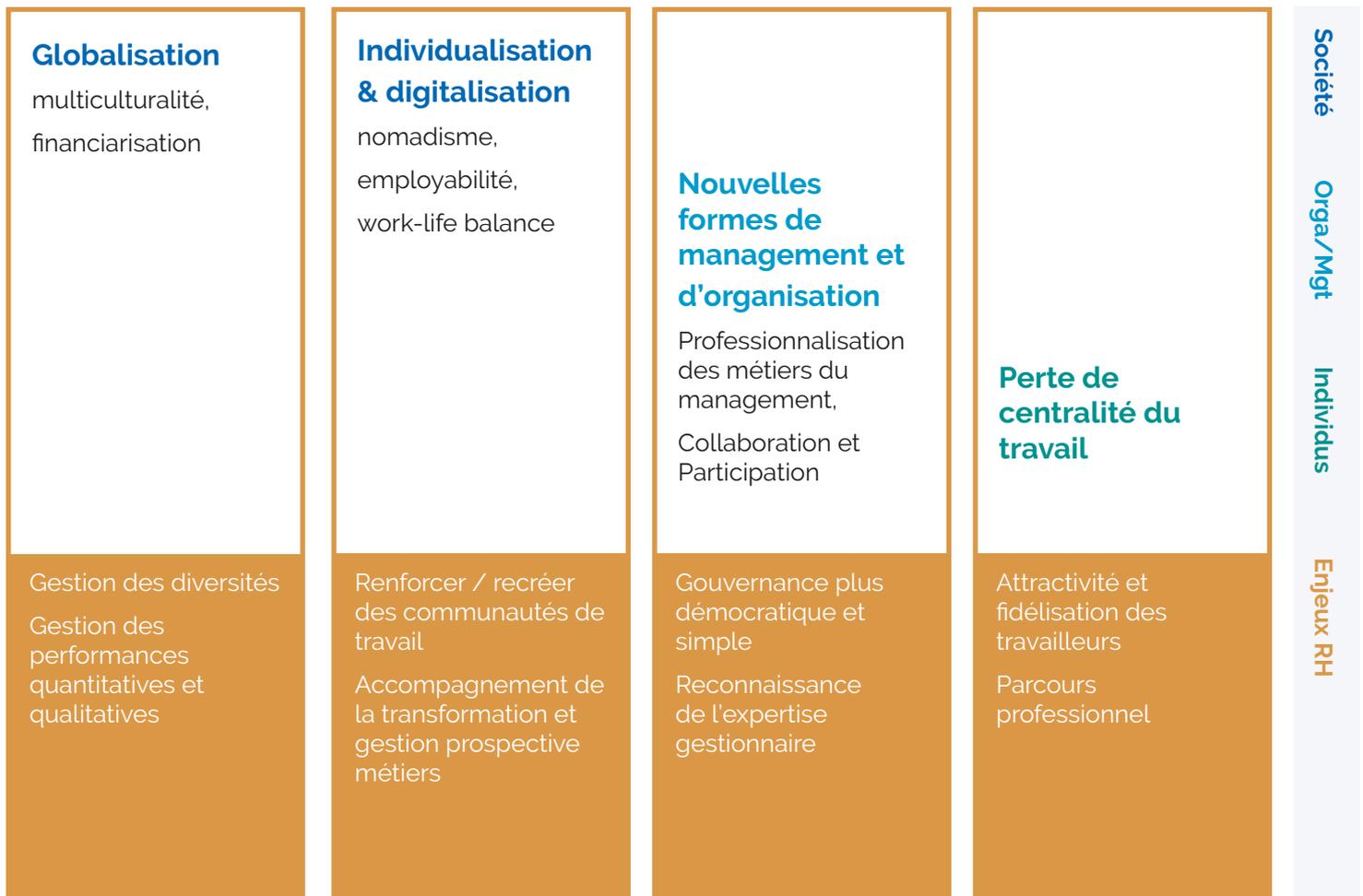


Figure 1 – Transformations sociétales et organisationnelles et implications pour la GRH publique

<sup>2</sup> La Figure 1 est réalisée à la suite d'autres synthèses et de quelques analyses fines du travail, en particulier : Taskin, L. & Dietrich, A. (2016) Management Humain. Bruxelles : De Boeck supérieur ; Gorz, A. (2013) Travail, économie et liberté. Futuroscope : CNDP ; Rifkin, J. (2011) Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Vers une civilisation de l'empathie. Paris : Les Liens qui Libèrent ; Attali, J. et al. (2016) Inventer demain. Paris : Librio.

En particulier, trois transformations émergentes semblent avoir un effet structurant sur la pratique de la GRH dans les entreprises publiques, d'après le panel réuni :

- **La digitalisation et la robotisation**

Le développement technologique continu portera son lot de robotisation pour les tâches les plus « mécanisables » et « standardisables » (calcul de salaire, conseil général au citoyen...). Le service au public devrait s'adresser à chacun directement, par des médias spécifiques, et de manière instantanée. Cette « digitalisation » des activités devra s'accompagner d'une attention particulière mise sur la préservation et la création de communautés de travail au sein desquelles le travail « humain » (la créativité, l'innovation, la collaboration, l'entraide...) sera valorisé.

- **L'insuffisance d'un management financiarisé**

La recherche de la performance de court terme produit des modes de management centrés sur la mesure des performances. Le secteur public n'échappe pas à la mise en œuvre de pratiques de monitoring parfois sophistiquées (indicateurs clés, reporting...). Se faisant, le travailleur, comme le travail, sont rendus invisibles au détriment d'indicateurs en tout genre. Ce type de management atteint ses limites en produisant une forme de mal-être au travail lié à un processus de dé-humanisation, qui justifie que les entreprises qui ont développé ces modes de gestion dans le courant des années 1990 le délaissent à présent—il serait stupide que les organisations publiques et du non-marchand s'y engouffrent aujourd'hui. Pour répondre à ces maux profonds du travail aujourd'hui, les organisations cherchent à contribuer au bien-être de leurs travailleurs, en investissant la question du sens au travail et en agissant sur les leviers de la reconnaissance. Une recherche récente,

qui montre la prévalence des leviers non-financiers de la reconnaissance au travail, souligne l'effet spécifique des pratiques de feedbacks et de clarification des rôles dans les organisations du secteur public<sup>3</sup>. Le développement de styles de management davantage participatifs s'inscrit également dans cette transition nécessaire d'un management financiarisé vers ce que les responsables RH des organisations publiques du panel nomment un « Management Humain ».

- **La perte de centralité du travail**

Trois éléments se combinent pour expliquer cette perte de centralité et la considérer comme une transformation durable dans notre société. Premièrement, la diminution constante du temps de travail. En 1911, le temps de travail moyen annuel pour un salarié était de 2701 heures ; en 2014, il était de 1387 heures<sup>4</sup>. Cette tendance va se poursuivre : la semaine des quatre jours est en test dans certaines entreprises et administrations. Deuxièmement, et depuis deux décennies, l'on observe une perte de la centralité exclusive du travail dans la vie des salariés : la valeur « travail » est concurrencée par des valeurs « hors travail » telles que la famille, les amis, les loisirs<sup>5</sup>. Troisièmement, l'idée d'une allocation universelle—ou revenu de base inconditionnel—poursuit son chemin, au gré d'expérimentations locales (en Finlande, p.ex.).

Ensemble, ces tendances témoignent de la perte de centralité du travail. L'implication pour les organisations est énorme : si le travailleur peut choisir de ne pas travailler tout en vivant dignement, ou de travailler peu, il faudra l'attirer et le fidéliser avec des arguments qui ne

---

<sup>3</sup> Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., Stinglhamber, F. (2017) Reconnaissance au travail. Rapport de recherche, Louvain-la-Neuve : Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du travail.

<sup>4</sup> Duval, G. et al. (2016) Pourquoi il faut réduire le temps de travail, dossier Alternatives économiques, n°357, mai 2016, p. 72-86.

<sup>5</sup> Vendramin, P. (ed.) (2010) Generations at work and social cohesion in Europe. Bruxelles: Peter Lang.

sont pas que d'ordre transactionnels : le sens, la reconnaissance, le développement personnel et professionnel. Et, dans le cas des entreprises publiques, avec un trajet de carrière attractif au-delà de l'espoir d'une pension plus valorisée et d'une stabilité plus grande.

En conclusion, et selon les panelistes réunis, les transformations sociétales, organisationnelles et celles propres aux travailleurs-mêmes amènent les directions des ressources humaines des entreprises publiques à investir deux nouveaux rôles eu égard aux transformations à l'œuvre<sup>6</sup> :

1. Initier et diffuser une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines : celle du management humain (cf. Encadré 1).
2. Piloter et maîtriser la déconcentration de la gestion des ressources humaines en accompagnant les managers dans le partage des rôles, activités et responsabilités traditionnelles de la GRH, dans le respect des règles de gestion et politiques RH en vigueur, et visant au dévelop-

pement d'outils adaptés aux spécificités locales, conçus avec les entités opérationnelles. En fonction de la taille de l'organisation, un expert RH peut être délégué auprès du manager d'entité, si celui-ci ne peut assumer la responsabilité en matière de GRH, afin de l'aider à exercer cette responsabilité (selon le modèle du HR Business Partner).

Ces transformations managériales s'inscrivent elles-mêmes dans un cadre de gouvernance renouvelé, où les mandataires politiques doivent davantage faire confiance dans leurs entités sous tutelle, dans leur expertise et dans leur capacité de gestion. À l'éthique des responsables RH correspond une éthique des responsables politiques, qui doit prémunir les uns de toute ingérence des autres dans les matières organisationnelles et managériales (nominations, sélection, parcours professionnel, évaluation des performances...).

---

<sup>6</sup> Des tendances en lien avec l'analyse de Vallemont, S. (2005) Le nouveau rôle des directions des ressources humaines : de l'intendance au stratégique, *Télescope*, 12(2), pp. 41-52.

## Encadré 1 – Le modèle du Management Humain

Les responsables de la gestion des « ressources humaines » des organisations publiques, réunis dans le cadre de cet exercice prospectif, rejettent massivement le management financiarisé dont la logique et les pratiques semblent « envahir » leurs organisations (cela se manifeste par l'abandon des cercles de développement ici, la mise en place d'indicateurs de performance alignés sur la seule gouvernance budgétaire là). Ce rejet n'est pas spécifique au secteur public et non-marchand, il est observé dans le monde des entreprises en général. L'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (IFGE), parmi d'autres acteurs, n'a de cesse de pointer les limites de ces approches quantitatives de la gestion et de proposer des cadres de référence pour une gouvernance raisonnable de l'entreprise<sup>7</sup>. Au niveau managérial, le présumé contre lequel les responsables d'entreprise et les acteurs (y compris académiques) du management se lèvent est celui qui considère l'humain comme une ressource, « *une variable économique qu'il faut exploiter au mieux pour maximiser la performance de l'entreprise* »,

traduisant une recherche de davantage d'humanité dans le management et l'économie en général.

En matière de GRH, cette alternative du « Management Humain » à laquelle les participants au panel font spontanément référence a été conceptualisée et opérationnalisée<sup>8</sup> récemment comme suit : ancré et fondé dans une approche pluridisciplinaire et critique de la gestion (économie, philosophie, sociologie, psychologie), le Management Humain postule **une conception particulière de l'être humain** (réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées—d'où la recherche de co-leadership, co-décision, participation...), **une finalité spécifique** (la reconnaissance) **et un objet particulier** (le travail, dans ses dimensions objective, collective et subjective). Les auteurs de cette perspective insistent sur le fait qu'elle **complète et réoriente la GRH traditionnelle** sur différents aspects, plus qu'elle ne la remplace (cf. Tableau 3).

<sup>7</sup> Voir <https://www.ifge-online.org/publications/referentiel-pour-une-gouvernance-raisonnable-des-entreprises-edition-2015/>

<sup>8</sup> Taskin, L. & Dietrich, A. (2016) Management Humain : Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. Bruxelles : De Boeck supérieur, coll. Manager RH

	GRH	Management humain
<b>Principe organisateur</b>	Contribuer à la performance économique de l'entreprise	(Ré)humaniser le travail pour contribuer à la mission de l'organisation
<b>Finalités</b>	Créer de la valeur (économique)	Produire du sens et de la reconnaissance au travail
<b>Principe de cohérence – source de légitimité</b>	Justifier le ROI des pratiques et politiques RH mises en œuvre	Assurer que les pratiques et politiques RH soient justes, respectueuses des personnes et fassent sens
<b>Objets</b>	Individus, groupes, performance (indicateurs), pratiques et politiques de gestion	Travail et métiers (expertises professionnelles), travailleur
<b>Acteurs clés</b>	DRH stratégique, département RH, people managers	Manager bienveillant, DRH stratège (acteur politique, duo avec CEO, membre du comité de direction)
<b>Instruments</b>	Discours, pratiques et politiques RH, particulièrement dans les domaines de l'engagement et désengagement, de la rémunération, de l'attraction/ fidélisation	Discours, politiques RH, spécialement dans les domaines touchant à l'expertise professionnelle (formation, appréciation et gestion des carrières)
<b>Interactions avec les parties prenantes</b>	Principalement le top management et les décideurs (actionnaires, politique), représentants du personnel	Toutes les parties prenantes sont mobilisées, en particulier les travailleurs, réelle préoccupation sociétale (jouer un rôle dans la société)

**Tableau 3- Management Humain et GRH : compléments et ruptures<sup>9</sup>**

## Quelles implications ces transformations ont-elles sur la « fonction ressources humaines », c'est-à-dire son positionnement, ses activités et, finalement, sur la profession de « responsable RH » au sein des organisations publiques et, plus largement, non marchandes?

Les transformations en cours et à venir ont un impact sur la fonction « ressources humaines » à trois niveaux :

1. **Les activités** qui doivent être initiées, organisées et évaluées par les « ressources humaines » changent : certaines se développent, d'autres tendent à perdre de l'importance ;
2. **Le positionnement** que la fonction « ressources humaines » adopte se modifie afin de pouvoir assumer légitimement les activités précitées ;
3. **Le profil** du responsable RH est à son tour affecté par cette modification des activités associées à la GRH et de son positionnement : certaines compétences nouvelles apparaissent tandis que d'autres semblent moins prégnantes.

### Quelles activités pour la nouvelle « fonction » ressources humaines ?

Les activités d'une entité en charge de la gestion des ressources humaines peuvent être organisées autour de quatre ensembles plus ou moins homogènes qui, lorsqu'ils se combinent—c'est-à-dire lorsque l'organisation a la capacité d'assumer ces quatre ensembles avec qualité—, contribuent à la construction d'un leadership en matière de GRH<sup>10</sup>. Cette notion de leadership RH est importante pour les responsables RH des organisations publiques du panel, car ils sont **convaincus que le management de leurs entités doit effectuer une transition majeure d'un management des ressources vers un management humain**, davantage en phase avec les idéaux du service public et du non-marchand. La Figure 2 présente ces ensembles et identifie les activités qui vont se renforcer, d'après les panels sondés dans cette enquête.

---

<sup>10</sup> Cette représentation est issue et adaptée des typologies de Ulrich, D. (1996) *Human Resource Champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Cambridge: Harvard Business Press ; Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*. Cambridge: Harvard Business Press.

## Activités traditionnelles

### Développement du capital humain

« activités contribuant au moral, au développement et à l'implication des travailleurs »

*p.ex. formation, parcours professionnel, reward...*

### Défenseur des employés

« activités contribuant à la qualité et à la réciprocité de la relation d'emploi »

*p.ex. bien-être au travail, work-life balance, feedback...*

### Partenaire stratégique

« activités contribuant à la réalisation de la stratégie de l'entreprise, au renouvellement et au changement organisationnel ainsi qu'à la transformation des activités »

*p.ex. gestion du changement, accompagnement, innovation RH, NWOW...*

### Expert opérationnel / processus

« activités contribuant au développement de processus efficaces et de leur qualité »

*p.ex. shared service centre, HR analytics, contrôle qualité...*

## Activités émergentes

### Gestion des talents

en particulier de l'expertise managériale

### Parcours professionnel à dynamiser

**Développement des capacités à la gestion du changement, à la transversalité et aux modes de « co- »** (co-décision, collaboration, co-leadership...)

### Veille sociale

sur la réalité de la vie dans l'entreprise (adhésion des travailleurs aux projets...)

### Initier le changement

### Accompagner le changement

### Co-produire la stratégie d'entreprise

**Transformer l'organisation et sa gouvernance** en cohérence avec le modèle du management humain

**Connaître les clients, l'activité, faire partie des réseaux d'influence**



## Leadership RH public

c.-à-d. « en valeurs », basé sur l'exemplarité

Figure 2 – Activités pouvant créer un « leadership en matière de GRH »

Le positionnement de la fonction RH dans les entreprises publiques se démarque des canons traditionnels qui la cantonnent à une activité de support, par définition au service de la stratégie et des autres activités de l'organisation. La vision partagée par les responsables RH des panels indique clairement un **positionnement d'initiation de la stratégie et de soutien autant réactif que prospectif au développement des expertises nécessaires à la conduite des missions de l'organisation**. À ce titre, la professionnalisation et la valorisation des métiers du management est une priorité : afin de soutenir ce repositionnement de la fonction et les ambitions affichées par

la profession en termes de nouveaux modes de gouvernance, il apparaît nécessaire d'engager des experts du management et de valoriser les expertises qui y sont associées (animation des équipes de travail, diffusion des principes de « co- » (décision, leadership, collaboration...), reconnaissance, feedback...).

Autre particularité pour le panel de responsables du personnel et de l'organisation d'entités publiques réuni dans le cadre de cette investigation : le positionnement de ces activités au regard des différentes parties prenantes et la prise en compte de la société, des citoyens et usagers des services ou soins (cf. Figure 3)

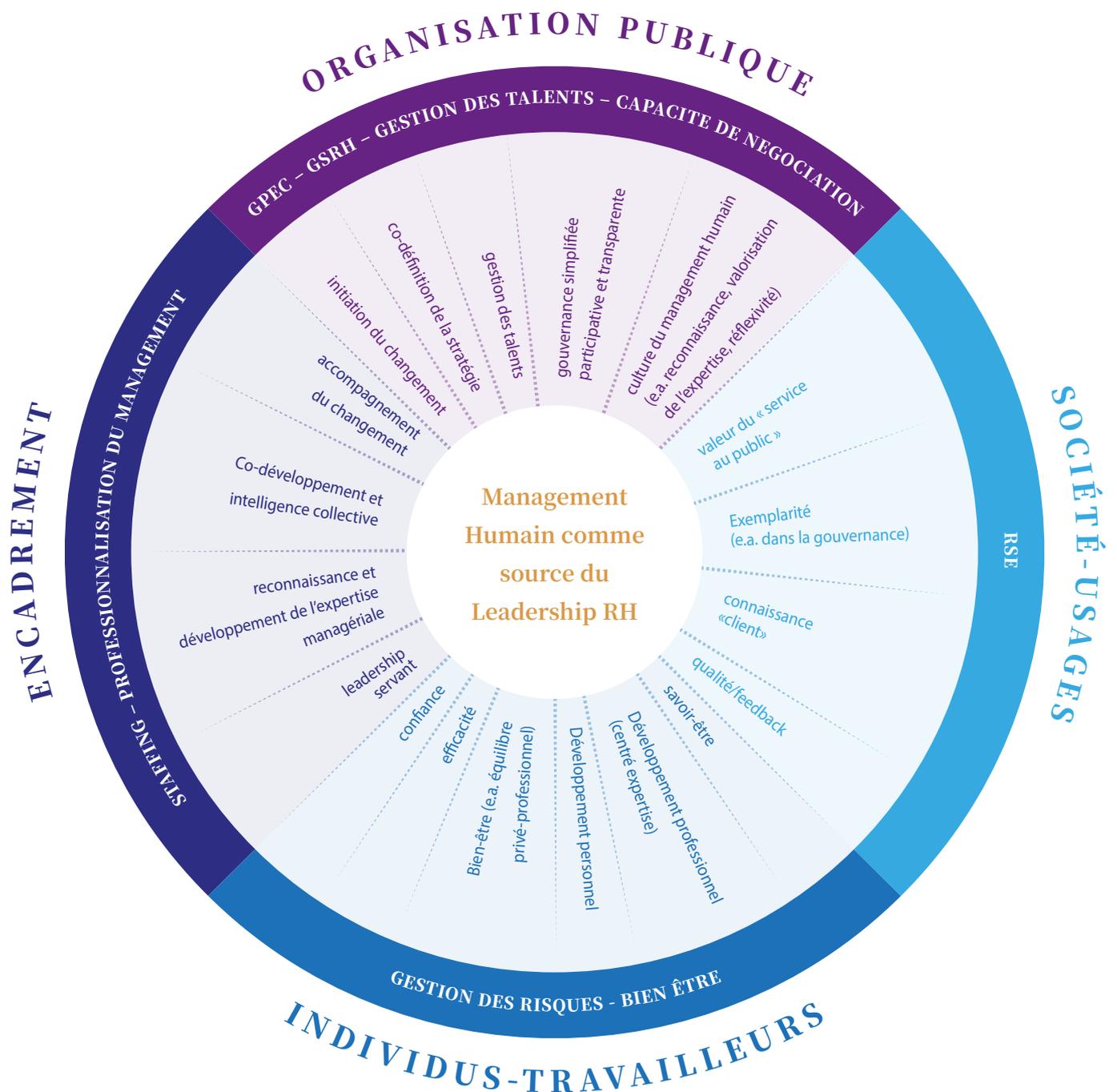


Figure 3 – Le Management Humain comme source du Leadership RH dans l'entreprise publique : parties prenantes, politiques et pratiques associées

En résumé, le DRH des organisations publiques ne se positionne pas comme un acteur stratégique a priori, mais bien comme un stratège qui évolue dans une arène politique et qui doit être équipé

pour influencer la prise de décision, particulièrement en matière de gouvernance lorsqu'il s'agit de définir la mission de l'organisation sur le moyen terme<sup>11</sup>.

## Face à ces nouveaux rôles et activités, quelles sont les compétences nécessaires aux Responsables RH?

Le profil des responsables des « ressources humaines » est appelé à s'adapter aux transformations abordées. Le modèle de compétence<sup>11</sup> caractérise la légitimité du responsable RH au regard de trois dimensions qui se complètent :

**1. La crédibilité personnelle**, où il s'agit pour le DRH de représenter son entreprise, défendre ses politiques, marquer son désaccord au regard de principes clairs et cohérents, discuter avec toutes les parties équitablement, être garant d'une forme de justice organisationnelle.

**2. La connaissance du secteur d'activités**, où il s'agit de comprendre les contraintes économiques et financières de l'entreprise ; connaître son activité (ses clients), et ses stratégies.

**3. L'expertise RH**, où il s'agit de détenir une expertise dans les domaines de la GRH, en particulier dans les domaines de la rémunération, de l'évaluation des performances et de la gestion des

équipes et des talents.

La Figure 4 caractérise le profil de responsable des ressources humaines dans les organisations publiques, en adéquation avec les transformations soulignées par les panelistes. Parmi les différences notoires d'avec les modèles antérieurs de GRH, notons l'importance revêtue, dans la crédibilité personnelle, par l'incarnation d'un leadership humaniste fidèle aux principes du management humain, mais aussi par la connaissance des transformations du travail et de la société, bien au-delà du champ de l'expertise technique de la GRH, qui constitue un levier pour initier ou influencer sur la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> La posture du DRH "stratège" a été développée par Léonard, E. et Taskin, L. (2010) Pour en finir avec une GRH toujours plus stratégique, In Ben Hassel, F. et Raveleau, B. (Dir.) Management humain des organisations, pp. 249-265. Paris : L'Harmattan.

Crédibilité personnelle	Expertise RH	Connaissance du secteur d'activités
<p>Être un exemple, incarner une approche humaine et collective, avoir de l'éthique</p> <p>Être un guide et un leader</p> <p>Être capable de faire entendre une voix dissonante</p> <p>Être une figure d'autorité</p> <p>Être polyvalent, flexible</p> <p>Se former</p> <p>Savoir décider</p> <p>Savoir communiquer</p> <p>Assurer le lien entre les personnes et entités</p>	<p>Connaissance des métiers « de base » de la GRH</p> <p>Expertise RH et dans la perspective du Management Humain</p> <p>Expertise managériale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir gérer une équipe et des personnes</li> <li>-Savoir gérer des processus et des projets</li> </ul>	<p>Connaissances des métiers et contextes de travail de l'organisation</p> <p>Connaissances des transformations du travail et de la société</p>



## RESPONSABLE RH « STRATÈGE »

**Figure 4-** *Modèle de compétences RH dans le secteur public*<sup>12</sup>

En conclusion, les responsables RH des entités publiques et non-marchandes devront davantage être « stratèges » demain. C'est de là que la valeur ajoutée de la fonction « RH » proviendrait en grande partie dans ces organisations. Les ressources à leur disposition, pour assumer ce rôle avec légitimité, sont de trois ordres : d'abord, liées à la crédibilité personnelle du tenant de la fonction qui serait en capacité de challenger la stratégie et d'influencer les décisions les plus sensibles ; ce qui est rendu possible, ensuite, par la maîtrise des expertises liées aux métiers RH. Les panelistes insistent sur la prééminence de la bonne gestion des activités « de base » avant de prétendre au titre de stratège : il faut donc être un « bon » gestionnaire des RH avant toute autre-chose ; et cette excellence en gestion découle de l'expertise mais aussi de la connaissance du secteur, de ses parties prenantes et de la société dans laquelle l'organisation évolue.

<sup>12</sup> Adapté de la typologie de Yeung, A., Brockbank, W., Ulrich, D. (1994) Lower cost, high value: Human resources function in transition. Human Resource Planning, 17, pp. 1-6.

### 3 Quelles recommandations formuler ?

Les transformations identifiées, leurs effets sur le métier de responsables de la gestion humaine des organisations, amènent finalement les responsables RH du panel réuni au printemps 2018 à envisager une série de pistes d'action concrètes, à destination des responsables politiques. Si elles se regroupent en deux thématiques distinctes (la mise en œuvre d'une véritable gestion des talents

pour le secteur ; et l'affirmation de principes de gouvernance renvoyant responsables politiques et organisationnels à leurs responsabilités respectives), elles se rejoignent aussi en ce qu'elles contribuent toutes à affirmer une expertise spécifique à la gestion des entités publiques, dans leurs dimensions organisationnelles et humaines.

#### Un accompagnement spécifique

Les responsables RH réunis plaident pour une professionnalisation du métier de DRH dans les secteurs public et non-marchand via deux leviers principaux : (1) **la formation** et (2) **la gestion du parcours professionnel des dirigeants et futurs dirigeants**.

En matière de formation, **la mise sur pieds d'un parcours professionnel spécifique permettant d'exercer les métiers de responsable RH** dans le secteur public et du non-marchand, en cohérence avec les spécificités et les valeurs

de ces secteurs, est proposée. Le constat de base étant que ces métiers ont potentiellement trop d'impact sur la vie des personnes que pour ne pas être encadrés ; à l'image des titres professionnels particuliers (TPP) définis dans le cadre des métiers de la santé. Les caractéristiques de ce parcours sont présentées dans l'Encadré 2 ; leur mise en œuvre pourrait réunir des acteurs existants (écoles régionales d'administration publique, Universités...).

#### Encadré 2 – Un parcours professionnel « certifiant »

La formation certifiante compterait 60h d'activités réparties sur 3 ans, avec un tronc commun de 10h visant à prendre de la hauteur et inscrire l'action des (futurs) responsables dans la perspective d'un management humain (transformations sociétales, du travail, des organisations, philosophie du travail, sens au travail, reconnaissance...) ; ensuite, 50h seraient consacrées à une spécialisation et davantage orientées vers la pratique sous forme d'ateliers, dans les différents domaines d'activités RH et les aspects comportementaux (recrutement, formation, mobilité, compétences, gestion financière, législation (pension, législation sociale,...), leadership, compensation & benefits, changement, innovation RH (utilisation réseaux sociaux...)...). Un travail de fin d'étude couplé à un stage réalisé dans une autre entité du même

secteur et centré sur un enjeu de management humain clôture le parcours. Particularité : le certificat serait reconnu par la profession, c'est-à-dire que pour exercer une responsabilité en matière de management RH, il faudra avoir suivi ce parcours ou s'engager à le suivre.

Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ce parcours auraient pour mission de construire et gérer des formations continuées pour les métiers RH de la fonction publique mais aussi d'initier et d'animer une réflexion anticipative et stratégique sur les métiers des RH.

En matière de **gestion du parcours professionnel**, quatre initiatives sont proposées :

- **Favoriser la mobilité** au sein des entités d'un même secteur en pratiquant le détachement de personnel entre services et entités. Pour ce faire, la formation de base envisagée ci-avant offrirait un même background et faciliterait ces échanges, de même que le stage envisagé dans son cadre. Le présupposé est ici que découvrir d'autres environnements de travail proches est source d'innovation.
- **Dans le cas particulier de la fonction publique, encadrer le détachement** (e.a. vers les cabinets ministériels) en encadrant les conditions de départ et de retour.
- **Dans une logique de management humain, se centrer sur les expertises liées aux métiers.** Cela signifie (1) les identifier ; (2) les cartogra-

phier en identifiant les proximités d'expertises entre différents métiers, ce qui est source de mobilité ; (3) orienter les dispositifs de management humain (sélection, trajet de carrière, développement...) autour de l'acquisition, du développement et de la prospective des expertises liées aux différents métiers.

- **Faire évoluer le statut afin de permettre la gestion des talents qui est nécessaire à la pérennisation des missions de service public** : recruter les compétences dont on a besoin, développer les compétences des métiers, anticiper la transformation des métiers, et licencier lorsque c'est nécessaire.

## Des principes d'éthique et de gouvernance

Les panelistes réunis souffrent aujourd'hui des amalgames issus de problèmes de gouvernance identifiés dans certaines entités publiques ou para-publiques (scandales Publifin en Wallonie ou Publipart en Flandre, p.ex.) qui concernent l'éthique des responsables politiques (rémunérations, cumul, manière d'exercer son mandat...) mais pas la gestion opérationnelle des entreprises publiques. Or, en réaction à ces « affaires », des mesures sont prises par les gouvernements qui semblent entretenir cet amalgame. Les responsables RH réunis tiennent à rappeler quelques principes de bonne gouvernance et proposent de :

- **Limiter l'ingérence du politique dans la gestion des organisations publiques.**
- **Garantir la définition de contrats de gestion de long terme (4 à 5 ans), sur lequel on ne revient pas en cours de route,** et au regard de la vision qu'ont les gouvernements et ministères de la mission de service publique concernée. Le principe étant que les responsables politiques délèguent ensuite la gestion quotidienne des organisations publiques au fonctionnaire général et à l'organe exécutif.
- **Sensibiliser les responsables politiques** à l'intégration, dans ces contrats de gestion ou d'administration, d'**enjeux de gestion et d'organisation du travail**, notamment en lien avec le bien-être.
- **Quitter la logique exclusive d'une gestion budgétaire,** des « ressources », pour pouvoir s'investir dans une logique de management humain.
- **Rappeler le devoir d'exemplarité du pouvoir politique en matière de gestion humaine.** Il est suggéré que les cabinets ministériels soient composés d'experts en la matière et qu'une réelle préoccupation pour ces matières soit affichée. Il est ainsi proposé d'appliquer l'A.R. d'exécution de la réforme Copernic qui réduit la taille des cabinets à un conseil stratégique, et resserre le lien avec les administrations au sein desquelles l'expertise se trouve. (8/2002 – Mandataires publics)
- **Amener le politique à faire davantage de liens entre l'enseignement et la fonction publique,** afin de communiquer sur les expertises nécessaires dans les métiers de la fonction publique, de travailler l'attractivité de ceux-ci pour les futurs diplômés, mais aussi d'anticiper les changements de modèle de société et de gestion qui sont en cours et sont enseignés dans les universités et hautes écoles.

