

MAG RH

NUMÉRO 11 • VIVRE ENSEMBLE • OCTOBRE 2020



Nous devons poursuivre le travail de reconnaissance de la fonction en communiquant sur les initiatives RH et les innovations

Audrey RICHARD, Présidente de l'ANDRH

Vivre ensemble, vivre avec soi-même : pour un management de soi

Olivier BASSO; Professeur associé au CNAM

Le DRH est protéiforme et doit le rester

Bruno METTLING

Pour la parité managériale

Renata SPADA, Directrice Talents du groupe ENGIE

Vivre ensemble en virtuel pour mieux vivre ensemble en réel

Gaëlle ROUDAUT, MagRH

Vivre ensemble avec des robots simulant l'empathie

Laurence DEVILLERS, Professeur en IA à Sorbonne Université/LIMSI-CNRS.

Stimulus

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Depuis 1989

Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Notre vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de nos clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

www.stimulus-conseil.com

PARIS · LYON · AIX-EN-PROVENCE · MADRID · MILAN





Si notre dernier Mag accompagnait le déconfinement, celui-ci surfe sur des temps orageux, troubles et troublés, sur des vagues virales qui avancent masquées et surtout sur une quasi-absence de cohérence et de cohésion sociale, ce qui n'arrange guère les possibilités de prospective crédible.

Et pourtant, notre condition humaine nous oblige à cohabiter. Nous n'avons pas vocation à peupler les déserts de troupes entières d'anachorètes (oxymore ?) ... L'écoute des arguments des " anti-masques " lors des manifestations récentes laissait perplexe : " ne touche pas à ma liberté... je fais ce que je veux...personne ne peut m'imposer de vivre comme je veux... " Et moi, et moi et moi pourrions-nous dire, comme le scandait Dutronc. Où est donc l'intérêt général dans tout ça ? Adolphe Thiers, dans l'histoire de la Révolution Française en 1841 décrivait justement le paysage : Les hommes ne peuvent pas vivre longtemps ensemble sans éprouver bientôt du penchant ou de la répugnance les uns pour les autres, et sans se grouper conformément à leurs inclinations.

Sommes-nous donc condamnés à ne pas savoir vivre ensemble ? En société, la démocratie et le " politique " devraient en être garants, mais en entreprise ? Le leitmotiv qui consiste à répéter qu'il faut mettre l'humain au centre des préoccupations RH, donne-t-il une précision sur la nature même de l'humain ? L'individu ou le collectif ? L'un peut-il fonctionner sans l'autre ? Et quand bien même nous aurions répondu à cette question, quel sorte de collectif ? Celle du " penchant " à la Thiers, c'est-à-dire celle de la ressemblance, ou celle de la complémentarité, c'est-à-dire celle de la diffé-

rence ? Et si entre société et entreprise, la solution était la même : le respect des valeurs de la république. Est-ce une option ou une obligation au moment où s'ouvre le procès des attentats, c'est-à-dire le procès de la négation du vivre ensemble.

Le MagRH a choisi, comme à l'habitude, de donner la parole à des acteurs qualifiés et parfois surprenants, sur des sujets souvent sensibles : l'immigration, le handicap, l'exclusion, l'influence du management, l'intelligence collective, et d'autres encore dont vous allez découvrir l'étendu dans le sommaire. Et comme à l'habitude, vous, notre cher lectorat, vous allez pouvoir nourrir votre propre réflexion au-delà des poncifs et des tabous.

La seconde partie de ce numéro, dans la rubrique éminemment éclectique malicieusement nommée " rubrique à bras " vous réserve aussi quelques surprises de taille et matière à réfléchir aussi et à sourire parfois.

Je ne voudrais pas conclure ce billet sans une rafale de remerciements pour notre équipe de rédaction, toutes et tous bénévoles, qui œuvre à chaque numéro à l'enrichissement intellectuel collectif. C'est sa façon de favoriser et développer le " vivre ensemble " de notre écosystème RH. Mais aussi à nos lecteurs et partenaires qui assurent par leurs engagements et leurs téléchargements la pérennité de ce magazine à l'aube de son troisième anniversaire. Bonne rentrée à toutes et tous. Portez vous bien.

André PERRET

Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite » - Henry Ford

3 Editorial André PERRET, MagRH

9 Nous devons poursuivre le travail de reconnaissance de la fonction en communiquant sur les initiatives RH et les innovations
Audrey RICHARD, Présidente de l'ANDRH

LES APPROCHES SOCIÉTALES

13 Nous ne voulons pas vivre ensemble !
Denis MONNEUSE, Chercheur, Directeur du cabinet «Poil à gratter»

22 On n'acheve plus les moutons ! Ensemble oui... mais pour quoi faire ?
Elisabeth PROVOST VANHECKE, Systémicienne et Didacticienne du travail

25 De déracinements en mise à distance : quelles places pour le travail demain ?
Laurent TASKIN, Professeur à l'Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management

30 La peur engendre l'intolérance
Gabriel ARTERO, Président CFE-CGC Métallurgie

34 Le dialogue social européen, béquille du dialogue social français ?
Nayla GLAISE et Jean Luc MOLINS, UGICT-CGT

40 Retraites et vivre ensemble
Michel YAHIEL, Directeur des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts

43 Vivre ensemble : un exemple de prévention
Thierry LAVAL Général de Brigade, commandant le Service Militaire Adapté, interview par Philippe CANONNE

47 Vivre ensemble dans les territoires
David BEAUREPAIRE, Directeur Délégué HelloWork

50 Vivre ensemble après le confinement
Hubert LANDIER

56 les talents existent dans tous les territoires et dans tous les milieux socio-culturels,
Chantal DARDELET, interview par Aude AMARRURTU

60 Vivre ensemble au Maroc
Entretien avec Sanaa BELMRAH- MOUKHLISSE, DRH de SNOPT TANGER groupe FSD par Pierre JALIN

LES APPROCHES COMPORTEMENTALES

64 Ensemble, mais sans toi !
Elisabeth PROVOST VANHECKE, Systémicienne et Didacticienne du travail

67 De plus en plus nombreux et de moins en moins ensemble ?
Patrick STORHAYE, Président de Flexity, Professeur associé au CNAM

71 Vivre ensemble ou mieux vivre ensemble ?
André PERRET, MagRH

75 Le défi de jouer collectif face à la crise
Charlotte DU PAYRAT, consultante en management

78 Peut-on vivre ensemble sans une certaine amitié ?
Patrick BOUVARD, Rédacteur en chef RH Info le média RH d'ADP France

82 Vivre ensemble avec des robots simulant l'empathie
Laurence DEVILLERS, Professeur en IA à Sorbonne Université/LIMSI-CNRS.

85 Doit-on piéger ses propres employés pour les sensibiliser au risque de cyberattaques ?
Yvan BAREL, Enseignant chercheur en GRH, Université de Nantes et Sandrine FREMEAUX, professeur à Audencia Business School

88 Vivre ensemble avec un robot
Serge TISSERON, Psychiatre, membre de l'académie des technologies

91 Le désir d'être utile, terreau fertile d'un nouveau vivre ensemble
Fabienne RAVASSARD, Dirigeante et fondatrice de BAIRLAA

94 Aller à la rencontre de l'autre au-delà des différences
Sandrine LEBRUN, Directrice déléguée à la prévention des ruptures de parcours, CCAS de Montpellier

97 souffrance psychique des ados et burn-out parental, un vivre ensemble douloureux, quelles réponses managériales ?
Pascale GAUTHERET, Avocate honoraire en droit social

MANAGER LE VIVRE ENSEMBLE ?

- 101** Pour la parité managériale
Renata SPADA, Directrice Talents du groupe ENGIE,
interview par Marc DELUZET
- 104** Le DRH est protéiforme et doit le rester
Bruno METTLING, interviewé par André PERRET
- 108** Reconnaissance cette invitation à l'engager ensemble
Marion CHOPPIN et Clémentine SEBAUX, Listen Leon
- 112** Le manager humain et performant du XXIème siècle
Sophie MOREAU, Cocoworker
- 115** Vivre ensemble, vivre avec soi-même : pour un management de soi
Olivier BASSO; Professeur associé au CNAM
- 118** L'interculturalité, une affaire de collectifs apprenants !
Passer de la pyramide à la troupe d'acrobates ?
Sandra ARRAULT et Philippe PIERRE
- 121** Mesurer pour écouter et rendre l'organisation plus performante
David GUILLOCHEAU, Directeur Général de ZEST
- 125** Manager en temps de crise, une première
José Manuel CASTILLO, Chercheur en ergonomie et psychologie du travail
- 128** Le temps partiel pour enfin réconcilier employeurs et salariés
Edouard CAUMONT, Part-Life
- 133** Manager la diversité
Mahé BOSSU, consultante RH et Transformation
- 138** Comment la crise a accéléré la transformation de la filière RH
Manuel BOUGEARD, Directeur de la transformation RH du groupe ENGIE, Marc DELUZET
- 142** La mixité et les diversités. : leviers de performance et d'engagement
Gaëlle BASSUEL, Fondatrice de YesWeShare
- 145** Télétravail : les 5 défis du vivre ensemble à distance
Clément DIETSCHY, CEO Wingzy
- 149** La dynamique collective ou comment passer du vivre ensemble au faire ensemble ?
Alexandre DELMAS, Co-fondateur Fly the nest
- 153** Vivre ensemble en entreprise sans discriminer ni harceler
Julie LEVASSEUR et Cyril PARLANT, Fidal

- 157** Les nouvelles fonctions d'accompagnant du DRH : vers un «vivre mieux ensemble»
Denis BISMUTH, partenaire du Cabinet Resultence
- 161** L'accord de performance collective, un outil juridique d'apaisement à la crise ?
Nicolas DURAND-GASSELIN, Associé TND

INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

- 167** Intelligence collective, je t'aime, moi non plus
Nathalie RIVOIRE-NAEGELEN, Startup-Consulting
- 170** Ensemble on va plus loin et plus vite
Anthony THOMAS, Elias GERARD, Gaëlle VERSHUEREN,
Jean-Baptiste RICHARD - Pitchtree
- 173** L'intelligence collective moteur des performances
François BOTTOLLIER-DEPOIS, La fabrique des territoires innovants
- 177** L'intelligence collective au service du vivre ensemble
Eric CARREY, Croix Rouge Française, Philippe CANONNE
- 182** La facilitation en intelligence collective
Denis CRISTOL, Chercheur associé
- 185** Vivre ensemble ? L'expérience de la vie en équipage
Amiral Olivier LAJOURS
- 187** L'intelligence collective, arme de construction massive
Arnaud POTTIER ROSSI, co-fondateur de KALAAPA
- 190** L'intelligence collective au centre de la marque employeur
Margaux RAAB, fondatrice Neojobs
- 195** Le social learning au service de l'intelligence collective
Tiphaine DUCHET, VP opérations Teach on Mars
- 198** Imaginez des process efficaces et séduisants grâce à la co-création
Elodie FEVRE-CHARTON, Margaux RAAB, Neojobs
- 201** Des ressources humaines à l'humain plein de ressources
Théo SCUBLA et Fanny PRIGENT, Wero
- 205** Comment améliorer les pratiques et politiques de diversité en utilisant l'intelligence collective
Hager JEMEL-FORNETTY, EDHEC Grande Ecole et Nicolas GUY, Lab RH

DIVERSITE ET INCLUSION

- 210** Vivre ensemble en virtuel pour mieux vivre ensemble en réel
Gaëlle ROUDAUT, MagRH
- 213** Diversité de cognition : la différence qui fait la différence
Mai Lam NGUYEN-CONAN, Muutivate
- 217** Vivre ensemble au travail quand on est LGBT+
Catherine TRIPON, porte parole de l'Autre Cercle
- 221** L'entreprise inclusive ou la belle utopie du vivre ensemble
Alain TEDALDI, Directeur Général
- 225** Pour vivre ensemble les conditions matérielles ne sont pas à négliger
Céric PONCET, Directeur Général Europe AKW
- 227** Les aidants en entreprise : un maillon indispensable au vivre ensemble avec les seniors
Jean Philippe ARNOUX, Directeur de la Silver Economy, Saint Gobain
- 230** Pour une europe (encore plus!) sociale et inclusive dans l'après covid-19
Xavier DELATTRE, Directeur Général de l'ADAPT
- 233** Ne pas embaucher de personnes autistes, c'est handicaper votre entreprise
Jean François DUFRESNE, Ancien Directeur Général ANDROS
- 235** Entretien avec Aïcha HAREMZA directrice adjointe du pôle Edmond Albius, La réunion
André PERRET, MagRH
- 240** Agir pour conjuguer emploi et handicap. C'est vivre ensemble !
Pascal ANGLADE, Secrétaire Fédéral CFTD, Vice Président de l'AGEFIPH
- 243** Réussir son recrutement de candidats en situation de handicap
Céline NAULET et Rania IGUEBLADENE, Aktisea
- 246** Lutter contre la discrimination professionnelle liée à l'âge
Claire VIEL, bonjourSenior
- 249** Une association de filles pour aider les filles à vivre la carrière scientifique
Laurence MONCOURRIER, Présidente Winning Girls
- 252** La Femme, un Homme comme les autres ?
Caroline LOISEL, Elizabeth FOUCHE

- 255** Quid de nos jeunes de banlieues ?
Général Emmanuel de RICHOUFFTZ
- 258** Ouvrir les portes de l'entreprise aux plus démunis est un devoir citoyen : le cas des anciens prisonniers
Charlotte DUDA, propos recueillis par Philippe CANONNE
- 261** La reconversion professionnelle : une conditions sine qua non pour plus de mixité dans le numérique
Emmanuelle LARROQUE, Pauline SANI, Alice POUILLET, Social Builder
- 265** Retour au travail après un cancer : la galère c'est pour les femmes
Loïc YSEBAERT, Professeur Hématologie, Oncopole de Toulouse
- 269** Retour sur les actions du haut-commissaire à l'inclusion dans l'emploi et l'engagement des entreprises
Thibault GUILLY, Haut-Commissaire
- 272** La chasse aux zébres est ouverte
François GEUZE, MagRH

DEBAT

- 274** Débat : Vivre ensemble pour l'apprentissage
Frédéric SAUVAGE, Président ANASUP et Patrice OMNES, Directeur Général OPCO Mobilités

DOSSIER LEARNING SHOW

- 277** Vivre travailler et se former dans l'incertitude
Yanning RAFFENEL, Learning Show et MagRH
- 279** Formateurs, entreprises, contribuez aux objectifs de développement durable
Marine LEJEUNE et Marie-Dominique de CAYEUX
- 282** Corps et modèles mentaux
Laure THIRION, condAnsé
- 285** Expérimenter pour survivre
Arnaud LE CAT et Arnaud BRACHET, UWTI
- 289** Premiers enseignements du confinement dans une école d'application
Olivier BERNAERT, Marie de la VILLESBRUNNE, Clément CAHAGNE, IFP School

- 293** Repenser les espaces apprenants avec le design thinking
Karine DERGUINI, Facilitatrice EDF-UFPI
- 296** La digitalisation, une nécessité mais pas n'importe comment !
Aurélié Van DIJK, CSP DOCENDI
- 299** Jouer en formation ? Est-ce bien sérieux ?
Pascale VANGRUNDERBEECK, Louvain Learn Lab et Sylvain CACARESE, Learning Salad

RUBRIQUE A BRAC

- 303** French Doctor
Philippe CANONNE
- 306** Mener sa vie à la baguette
Brigitte TASCHINI et Philippe LERAT
- 308** De bach à Brassens sur les cordes d'une guitare
Brigitte TASCHINI et Véronique ROUX
- 311** Chronique de la fin du monde #3
Jacques IGALENS, Président de l'IAS
- 313** Réchauffement climatique : vers une remise en cause intégrale de nos certitudes
Hubert LANDIER, MagRH
- 321** Quel engagement corporel et affectif en situation de travail d'un professionnel compétent
Guy Le BOTERF, Consultant expert
- 332** StorrytellerRH saison 2 - L'apport des nouvelles technologies
Nabil LASFER, MagRH
- 335** Comment on m'a démotivé
Denis MONNEUSE, Chercheur, Directeur du cabinet «Poil à gratter»

- 336** L'IA au service des RH
T. FERRAS, C.H. BESSEYRE des HORTS & al.
- 339** Lu pour vous
Denis CRISTOL, Francis PETIT
- 341** Le grand livre de la formation
M. BARABEL Directeur de l'Executive Master RH Sce Po. A PERRET MagRH, O. MEIER Professeur des Universités et T. TEBOUL Directeur de l'AFDAS
- 343** Fonction RH et covid 19
Michel BARABEL, Professeur affilié Sce Po. et Olivier MEIER, Professeur des Universités - LIPHA (Paris Est)
- 347** Audit Social : mal nommer les choses ...
Jacques IGALENS, Président de l'IAS
- 351** Emploi : «France Relance» investit massivement dans l'activité partielle de longue durée et les compétences
Muriel BESNARD et Sonia ARLAUD, ADP
- 354** Plébiscite en faveur du télétravail : résultats d'une enquête en PME
Hubert LANDIER, MagRH
- 358** Les trophées Défis RSE se mettent en place une fois de plus...
André PERRET, MagRH
- 361** Non au covid, oui à la préservation du lien social
Elisabeth PROVOST VANHECKE, Systémicienne et Didacticienne du travail
- 364** valoriser le capital immatériel des entreprises innovantes
Stéphane BELLANGER, Expert comptable & conseil

UN DERNIER POUR LA ROUTE ?

- 367** Gardien du Vivre Ensemble : le « nouveau » défi managérial
Magali MOUNIER-POULAT, Pragmatic Dreamers



OPTIMISEZ VOS WEBINAIRES ET SORTEZ DU LOT

en invitant des personnes déjà intéressées par votre thématique

Découvrez notre expertise unique croisant à la fois:
TWITTER pour détecter vos cibles avec précision
LINKEDIN pour les inviter personnellement

R.O.I démultiplié, participants actifs, prospects chauds.
Et en plus, votre Personal Branding démultiplié sur LINKEDIN !



OFFERT SOUS 24H :
un comptage des personnes
ayant récemment parlé de votre sujet

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



EPOKA

Senior Compagnie
Plus qu'une offre, une compagnie

THALES

SMART DATA
POWER

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14

**NOUS DEVONS
POURSUIVRE LE
TRAVAIL DE
RECONNAISSANCE
DE LA FONCTION
EN COMMUNIQUANT
SUR LES INITIATIVES
RH ET LES
INNOVATIONS...**



Audrey RICHARD
Présidente de l'ANDRH
invitée d'honneur du Mag RH

Audrey Richard est Directrice des Ressources Humaines et engagement des salariés pour le Groupe Up, depuis 2019, après avoir été Directrice des Ressources Humaines Eurowest chez Dassault Systèmes. Avant cela, elle a été, pendant cinq ans, DRH de l'informatique à la SNCF. Elle a également évolué au sein du Groupe Capgemini en tant que DRH de Capgemini Outsourcing puis DRH de Capgemini Consulting. Avant d'intégrer l'univers des ESN, elle a exercé plusieurs fonctions RH chez Orange. Elle est donc aujourd'hui présidente de l'ANDRH.

Audrey, bonjour, il y a quelques mois, tu as été élue à la tête d'une liste, pour prendre en main la destinée de cette association professionnelle qu'est l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines) Peux-tu nous rappeler les origines, un peu d'histoire, et la structure de cette association ?

Audrey Richard : Tout à fait, le bureau national 2020-2022 de l'ANDRH a été élu en mai dernier et je suis très fière d'avoir été élue en tant que présidente nationale de l'association, avec une équipe à mes côtés motivée et diverse. L'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des RH d'entreprises et d'organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.

Créée en 1947, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. Elle compte aujourd'hui plus de 5 000 membres, professionnels et experts RH sur tout le territoire national et est la plus grande communauté RH en France et l'acteur de référence dans le débat RH. En adhérant à l'ANDRH, les membres bénéficient des services nationaux (webinars hebdomadaires, conférences, benchmarks, enquêtes, services pour booster sa carrière RH, revue Personnel...) et rejoignent également l'un de nos 70 groupes locaux répartis sur l'ensemble du territoire. Chaque groupe organise régulièrement des rencontres enrichissantes et conviviales entre membres pour échanger sur les bonnes pratiques et les actualités du métier. La proximité rend les échanges possibles et facilite l'entraide.

Au sortir du confinement, avec de plus l'incertitude d'une reprise potentielle du covid dans les mois à venir, et les conséquences sur

l'économie, quel est l'état d'esprit des DRH aujourd'hui ?

AR : Les DRH sortent grandis de cette crise du Covid-19. La fonction RH a joué un rôle prépondérant dans la gestion de cette crise, en première ligne dans les organisations sur des sujets variés (déployer le télétravail en un temps record, garantir la santé et la sécurité sur site, mettre en place l'activité partielle, adapter l'organisation du travail...). Le pendant de ceci est que les DRH ont fourni – et continuent de fournir – un travail considérable avec un rythme très soutenu. L'ANDRH a donc veillé à être au plus près de la fonction, en proposant notamment du contenu axé sur la prévention des RPS et le bien-être pour la fonction RH elle-même. Les professionnels RH ont réellement besoin d'échanger entre pairs pendant cette période et les nombreuses réunions et soutiens proposés par les groupes locaux ANDRH sur le terrain permettent de répondre à ces besoins. Un certain nombre de professionnels RH se préparent à une rentrée économiquement compliquée ; la crise n'est pas terminée !

Les défis pour la fonction, en ces temps compliqués, sont très nombreux. Quelles vont être tes priorités pour accompagner les adhérents dans cet environnement ?

AR : Avant même la période de confinement, les équipes de l'ANDRH ont sensibilisé nos adhérents sur le Covid-19 et les mesures à mettre en œuvre. Les équipes ont assuré et continuent d'assurer un suivi scrupuleux sur l'ensemble des textes mis en place et les bonnes pratiques à partager. De nombreux médias ont relayé la qualité de nos supports sur le sujet du Covid dont la Direccte Île de France qui a d'ailleurs spécifiquement mis le lien direct vers notre mémo " Covid 19 " ! Nous adaptons l'ensemble des supports afin qu'ils puissent être le plus opérationnels et pour répondre au mieux aux questionnements et problématiques rencontrés et avons mis en place une adresse e-mail dédiée pour être au plus près de nos membres pendant cette période cruciale dans la vie des organisations.

L'ANDRH saura être très réactive pour partager les informations clés à ses adhérents, via différents supports : webinars, articles, conférences... Notre événement " A Nous De Révéler l'Humain " organisé à Paris les 5 et 6 novembre nous permettra de nous retrouver et de par-

tager ensemble les enjeux RH et les retours d'expériences de professionnels RH en cette période particulière.

La conduite d'une association professionnelle c'est aussi du long terme, quelle est ta vision et tes objectifs de développement pour les années qui viennent ?

AR : Nous devons poursuivre le travail de reconnaissance de la fonction en communiquant sur les initiatives RH et les innovations, auprès d'un large public pour inspirer les politiques publiques. Faire percevoir l'intérêt de l'ANDRH vis-à-vis des jeunes professionnels et accroître la dimension européenne et internationale de l'ANDRH est également un axe de travail important pour l'avenir. Préparer l'avenir c'est également poursuivre notre accompagnement dans tous les moments de la vie professionnelle des acteurs RH... comme leur faciliter l'accès aux informations essentielles, au quotidien. Enfin, nous lançons en ce moment différentes actions spécifiques à destination des présidents des groupes locaux (bénévoles), afin de les accompagner dans l'animation de leurs groupes au quotidien.

L'ANDRH, sous ton impulsion, vient de rejoindre l'Association Européenne des DRH (EAPM), faut-il s'attendre à une recherche de "normalisation" du métier, ou pour le moins quelle est l'ambition à l'international de l'ANDRH ?

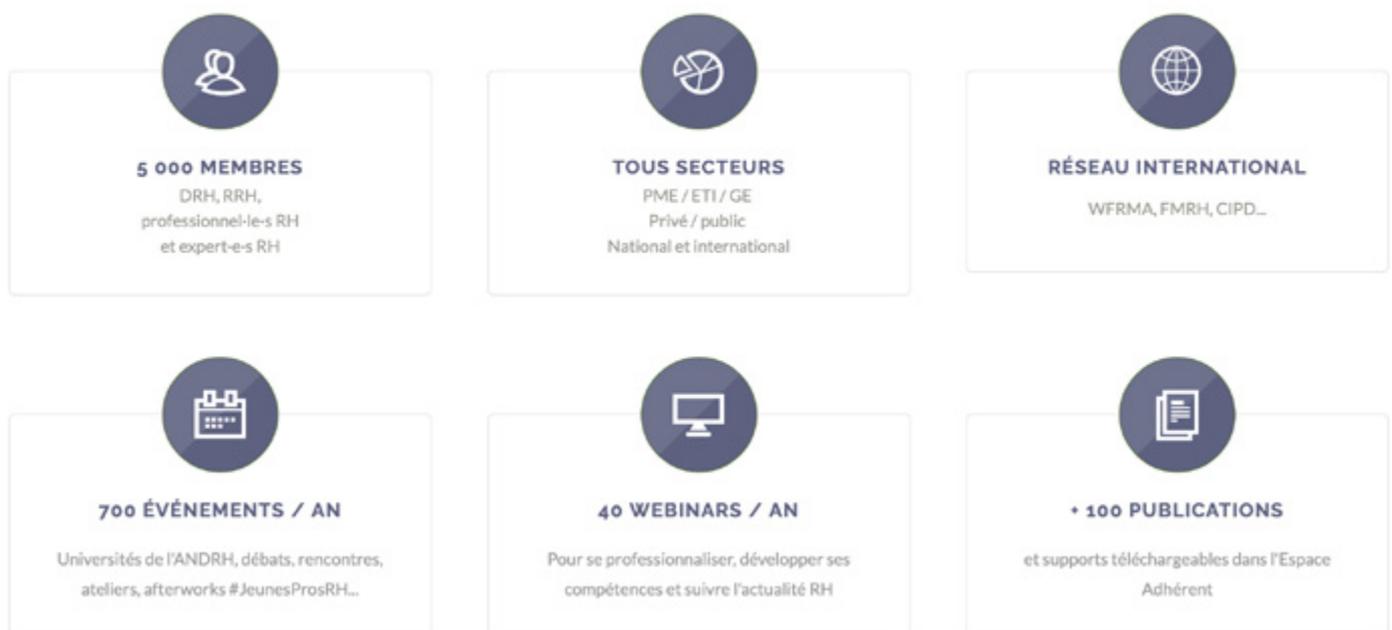
AR : Les partages d'expériences réussies à travers le monde doivent être source d'inspiration pour nos entreprises. Nous sommes de nombreux RH à avoir des équipes à l'international et donc confrontés à des problématiques spécifiques et parfois locales. L'ANDRH peut aider et notamment grâce aux échanges et partages de pratiques.

Si tu avais un message à faire passer aux DRH ou cadres de la fonction, qui ne sont pas encore adhérents de l'ANDRH, quel serait-il ?

AR : L'ANDRH est votre association. Son objectif est de soutenir les professionnels RH au quotidien, tout en portant votre voix dans le débat public. L'ANDRH porte les intérêts de la communauté RH : elle est force de proposition auprès des pouvoirs publics, des instances européennes et internationales et des partenaires sociaux sur tous les sujets qui concernent la pratique professionnelle de ses adhérents : politique RH, dialogue social, rémunération, promotion de l'égalité professionnelle et de la diversité, formation, emploi, qualité de vie au travail... Rendez-vous sur notre site et nos réseaux sociaux pour découvrir nos contenus, et n'hésitez pas à ouvrir la porte du groupe local ANDRH le plus proche de chez vous ! Vous y trouverez des professionnels RH ayant à cœur de partager leurs pratiques et d'échanger.

Propos recueillis par André PERRET

LA PLUS GRANDE COMMUNAUTÉ DE PROFESSIONNELLE-S DES RESSOURCES HUMAINES EN FRANCE



LES APPROCHES SOCIÉTALES

- 013** Nous ne voulons pas vivre ensemble !
Denis MONNEUSE, Chercheur, Directeur du cabinet «Poil à gratter»
- 022** On n'acheve plus les moutons ! Ensemble oui... mais pour quoi faire ?
Elisabeth PROVOST VANHECKE, Systemicienne et Didacticienne du travail
- 025** De déracinements en mise à distance : quelles places pour le travail demain ?
Laurent TASKIN, Professeur à l'Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management
- 030** La peur engendre l'intolérance
Gabriel ARTERO, Président CFE-CGC Métallurgie
- 034** Le dialogue social européen, béquille du dialogue social français ?
Nayla GLAISE et Jean Luc MOLINS, UGICT-CGT
- 040** Retraites et vivre ensemble
Michel YAHIEL, Directeur des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts
- 043** Vivre ensemble : un exemple de prévention
Thierry LAVAL Général de Brigade, commandant le Service Militaire Adapté, interview par Philippe CANONNE
- 047** Vivre ensemble dans les territoires
David BEAUREPAIRE, Directeur Délégué HelloWork
- 050** Vivre ensemble après le confinement
Hubert LANDIER
- 056** les talents existent dans tous les territoires et dans tous les milieux socio-culturels,
Chantal DARDELET, interview par Aude AMARRURTU
- 060** Vivre ensemble au Maroc
Entretien avec Sanaa BELMRAH- MOUKHLISSE, DRH de SNOP TANGER groupe FSD par Pierre JALIN

A man with glasses, wearing a red and black plaid shirt and dark pants, stands with his hands on his hips next to a yellow school bus. The bus has "RS" on the front and "GARDIN" on the side. The background shows trees with autumn foliage under a clear blue sky.

**NOUS NE
VOULONS PAS
VIVRE ENSEMBLE !**

Denis MONNEUSE

Chercheur, enseignant,
directeur du cabinet de conseil " Poil à Gratter "

Je vais vous raconter ma vie, mais rassurez-vous ! C'est pour la bonne cause. Lors de mes pérégrinations (en France, en Espagne, au Japon, à Cuba, en Finlande et au Canada), j'ai observé l'échec relatif du vivre-ensemble, aussi bien au sein de la société que dans les sociétés.

Tout bon médecin sait que pour prescrire le bon remède, il faut faire le bon diagnostic. Je ne suis pas médecin, mais je crois que nous avons tendance à commettre au moins sept erreurs de diagnostic :

- Nous surestimons notre goût pour l'altérité
- Nous appréhendons le vivre-ensemble sous un angle moral
- Nous méconnaissons la nature humaine
- Nous sous-estimons la difficulté du vivre-ensemble entre semblables
- Nous occultons que le vivre-ensemble repose sur des contreparties
- Nous adoptons une vision univoque du vivre-ensemble
- Nous diffusons une vision angélique du vivre-ensemble

1. UN PEU D'EXOTISME, MAIS PAS TROP !

Un goût limité pour l'altérité

J'ai vécu à Madrid dans un quartier qui s'est progressivement latinisé, au sens où le nombre de Latinos (migrants réguliers issus d'Amérique latine) n'eut de cesse d'augmenter. Les habitants historiques ont d'abord plutôt bien réagi : ils n'avaient rien contre l'implantation d'un restaurant péruvien et de fruiteries vendant plus de produits exotiques qu'à l'accoutumé. Par le jeu du regroupement familial et culturel, le nombre de Latinos a continué de croître, tandis que des familles espagnoles ont déménagé pour cause notamment de sentiment d'invasion, de jeunes plus nombreux à traîner dans les rues et de baisse du niveau scolaire des écoles (les Latinos semblent plus laxistes que les Espagnols sur le plan éducatif). La diminution du prix des biens immobiliers qui en résulta contribua à accentuer ce phénomène de remplacement.

En dépit de ce chassé-croisé, Espagnols et Latinos faisaient preuve d'un point commun : le goût limité pour l'altérité. Les premiers voulaient bien un peu d'exotisme mais pas trop ; les seconds voulaient bien émigrer mais retrouver aussi une vie communautaire sur place. Une troisième population, celle des expatriés français inscrivant leurs enfants au lycée français de Madrid et résidant tout autour

de celui-ci, suit exactement la même logique, mais dans un autre quartier qui se francise, quant à lui.

Fausse diversité

On retrouve ce goût limité pour l'altérité dans le monde du travail. L'Oréal est une entreprise qui a la réputation d'être en avance (ou moins en retard que les autres) en matière de diversité. Mais un de ses responsables me glissa un jour en off : " On fera vraiment de la diversité le jour où L'Oréal embauchera des moches ! " L'apparence physique est l'un des principaux facteurs de discrimination, mais aussi l'un de ceux dont on en parle le moins car ce critère est plus " délicat " à observer (dans les deux sens du terme). Des entreprises chérissent ainsi une diversité d'apparat pour faire de belles images. Elles nomment par exemple une ou deux femmes (mais pas plus) au comité de direction : l'enjeu est simplement de pouvoir dire qu'il y en a et de faire de belles photos. Elles ont besoin de caution morale, à l'instar de ceux qui brandissent le fait qu'ils ont un ami noir et/ou homosexuel pour prouver qu'ils ne sont ni racistes ni homophobes.

En revanche, les employeurs s'attachent moins à la diversité des valeurs, des façons de penser, de milieu social, etc. Ils s'arrêtent souvent à une fausse diversité ou à une diversité limitée ; la vraie diversité est ailleurs. Le monde académique en est un bon exemple. La tendance est de choisir comme membres de son jury des gens qui pensent comme nous, mais au moins un homme et une femme, et un jeune et un vieux, pour mieux dissimuler le manque de diversité intellectuelle du jury.

Toutefois, on chérit moins la diversité visible quand elle semble moins belle à voir. Dans mon livre Comment on m'a démotivé (De Boeck, 2020), je fais le récit de l'année que j'ai passée dans une grande entreprise publique. Je raconte notamment la préférence des managers pour les personnes ayant un handicap psychique plutôt que physique pour des questions d'image : cachez-moi cette infirmité que je ne saurais voir !

Demi-inclusion

Certaines écoles d'ingénieurs imposent à leurs étudiants de faire un stage ouvrier de quelques jours ou semaines dans le louable objectif de les ouvrir au monde. Un ami qui était allé travailler à l'usine (et à reculons) dans ce cadre me raconta que, finalement, il avait trouvé l'expérience sympathique et les ouvriers " marrants ". Quand il m'en parlait, j'avais l'impression d'entendre un touriste ravi d'avoir découvert un nouveau pays le temps des vacances, un touriste qui croit connaître l'In-

de et le Pérou parce qu'il a visité trois temples hindous et deux temples incas. Cet ami n'avait en réalité vécu qu'une demi-inclusion dans le monde ouvrier. Il dormait dans son studio payé par papa et maman le soir, avait un train de vie supérieur à celui permis par le Smic, n'avait pas eu le temps de trouver le travail répétitif, d'attraper des troubles musculosquelettiques et de ressentir l'usure professionnelle. Je me demande si une demi-inclusion n'est pas pire que tout dans la mesure où elle peut donner une image partielle, donc faussée d'une réalité. Croire savoir est plus dangereux que se savoir ignorant.

Bref, une première erreur est de surestimer notre goût pour l'altérité. Je vous sers un peu d'exotisme ? Volontiers : un peu, mais pas trop !

2. HARO SUR LA MORALE !

La deuxième erreur classique est d'adopter un point de vue moral quand on évoque le vivre-ensemble.

Où vivre ensemble ?

Avant de déménager à Montréal, j'ai demandé à quelques amis français qui y avaient vécu où ils me conseillaient d'habiter. Les deux tiers m'ont répondu : sur le Plateau, c'est-à-dire le quartier français. On retrouve la logique madrilène, à ceci près que Montréal accueillant surtout des Français sans enfant et étant une ville francophone, il n'y a pas l'excuse d'habiter à côté du lycée français pour justifier un tel regroupement. En outre, la plupart de ceux qui me déconseillaient ce quartier ne m'incitaient pas à habiter un quartier plus bigarré mais à éviter son rapport qualité/prix devenu défavorable : il est passé de quartier bobo à quartier de beaufs ; les nouveaux coins tendances pour les Français sont ailleurs.

Trois appartements me plaisaient : un dans le quartier chinois, un dans le quartier juif hassidique et le dernier dans un quartier cosmopolite car situé à proximité d'établissements universitaires accueillant des étudiants de nombreuses nationalités. En sortant du premier appartement, j'ai cherché à acheter mon petit déjeuner, mais n'ai rien trouvé qui me plaisait. C'est alors que j'ai compris que si autant de Français habitent sur le Plateau, c'est parce qu'il y a des boulangeries, des cafés et des restaurants qui font brunch à chaque coin de rue.

L'ancien locataire du deuxième appartement m'a déclaré qu'il n'avait pas acheté une seule bouteille

de vin de l'année car ses voisins lui en offraient souvent pour les services qu'il leur rendait durant le shabbat (appuyer sur l'interrupteur pour allumer l'électricité par exemple). J'ai alors pris conscience que si j'habitais en ce lieu je serai le non-juif de service. Or je ne souhaite pas spécialement connaître les opinions religieuses de mes voisins (sauf si je sympathise avec eux), croiser sans cesse des personnes portant des signes religieux ostentatoires, et encore moins exister ou être vu avant tout à travers une identité négative, c'est-à-dire ce que je ne suis pas, en l'occurrence juif.

A travers mon expérience et de nombreuses discussions avec des Montréalais, j'ai pris conscience que s'il y a si peu de non-Asiatiques dans le quartier chinois et de non-juifs dans le quartier juif, c'est avant tout pour des questions pratiques. On a tort d'appréhender la question du vivre-ensemble sous un angle moral. Si peu de Français habitent les quartiers juifs et chinois, ce n'est pas par antisémitisme ou xénophobie, mais par amour du bon pain notamment.

La séparation mutuelle involontaire

Ce qui est intéressant dans ce phénomène de séparation urbaine, c'est qu'il est mutuel et involontaire. Il est même mathématique comme l'a montré l'économiste Thomas Schelling à partir de modélisations : même si nul ne souhaite de ségrégation ou de séparation, les séparations culturelles s'installent progressivement d'elle-même en raison de l'agrégation des comportements individuels de personnes ayant une tolérance limitée par l'altérité.

Un autre exemple confirme la nécessité de mettre ses lunettes moralisatrices de côté. Dans les quartiers touristiques de nombreuses villes dans le monde, des propriétaires préfèrent louer leur appartement en courte durée (souvent à des étrangers de passage) qu'en longue durée (pour la population locale). Ce comportement visant à maximiser ses gains financiers accroît les prix et conduit à ce qu'il y ait de moins en moins d'autochtones dans ces quartiers. Pour autant, on peut difficilement taxer de xénophobes ces propriétaires qui contribuent à chasser leurs compatriotes de leur quartier d'origine !

Business entre semblables

On retrouve le même type de phénomène dans le monde du travail. Le plafond de verre n'est pas uniquement imputable à des comportements machistes, loin de là. J'ai étudié un cabinet de conseil

au sein duquel peu de femmes sont associées, c'est-à-dire au grade le plus élevé et où il s'agit avant tout de ramener des contrats. Une des raisons est que les dirigeants à qui il faut vendre son offre au cours d'un repas d'affaires sont essentiellement des hommes et que ces derniers aiment joindre l'utile à l'agréable. Face à deux cabinets de conseil qui proposent des offres sensiblement équivalentes, ils préfèrent faire affaire avec un associé avec qui ils parleront peut-être de foot et de golf entre deux plats en glissant peut-être au passage une blague limite, plutôt qu'avec une associée auprès de qui ils se sentiront peut-être moins à l'aise ou dans un rapport de séduction.

De même, si certaines femmes ne deviennent jamais associées, ce n'est pas seulement en raison d'un manque de confiance en soi, de discriminations et de soucis d'équilibre de vie ; c'est aussi parce qu'elles n'en ont tout simplement pas envie : elles n'ont pas envie de faire partie de ce petit monde-là.

Ces deux premières erreurs de diagnostic sur le vivre-ensemble sont les deux faces d'une même médaille : la dimension morale que l'on associe à tort au vivre-ensemble conduit au politiquement correct ; on n'ose plus voir ou affirmer que, pour la majorité des êtres humains, un peu d'altérité suffit : nous ne voulons tout simplement pas vivre ensemble avec des gens trop différents.

3. L'ERREUR DE SOCRATE

Citoyens du monde ou d'un monde ?

La troisième erreur d'appréhension du vivre-ensemble, c'est en Finlande que je l'ai découverte, à l'occasion d'un échange universitaire : le fameux Erasmus. J'y ai croisé des étudiants qui se sentaient et se proclamaient " citoyens du monde ". Ils s'inscrivaient dans les pas de Socrate à qui l'on prête cette affirmation : " Je ne suis ni Athénien, ni Grec, mais un citoyen du monde ".

Ces grands discours se heurtent toutefois à la barrière de la réalité. Les étudiants Erasmus sont moins citoyens du monde que d'un monde. Quand on gratte derrière le vernis, donc qu'on creuse au-delà de l'hétérogénéité apparente (la variété des nationalités), on tombe sur une formidable homogénéité. Les étudiants portent souvent les mêmes vêtements de mêmes marques, regardent les mêmes matchs de foot, écoutent les mêmes chansons, regardent les mêmes films, etc. Et peu sont enfants d'ouvriers ou d'agriculteurs. La diversité se révèle en grande partie factice. Ironiquement, ces expériences Erasmus

sont quasi identiques à Helsinki et à Séville. Ce qui diffère le plus, finalement, c'est le climat !

Un besoin d'appartenance donc d'exclusion

Socrate se fourvoie quand il oppose le fait d'être Grec ou Athénien à être citoyen du monde. La philosophie des Lumières s'est engoncée dans la même erreur à travers l'utopie universaliste d'un être humain désincarné, débarrassé de tout conditionnement, y compris de ses racines. C'est méconnaître le besoin d'ancrage identitaire, donc d'appartenance de tout être humain. A tous les gens que j'ai croisé qui se définissaient comme citoyens du monde, je leur ai montré par $a + b$ qu'ils avaient une vision fantasmée d'eux-mêmes. Je connais peu de gens qui sont autant attaché au premier inconnu croisé dans la rue qu'à leur meilleur ami, peu de parents qui sont aussi attaché aux enfants de leur voisin qu'aux leurs, peu d'orphelins ou d'enfants adoptés qui se fichent de savoir qui étaient leurs parents biologiques, etc. Une vision universaliste plus juste consisterait à dire : je suis Athénien et Grec et citoyen du monde.

De nombreux travaux en psychologie sociale ont montré le besoin de distinction entre un " moi " et un " tu ", et un " nous " et un " eux ". Ne serait-ce que ceux qui se déclarent citoyens du monde sous-entendent qu'il y a deux catégories de personnes : celles qui sont citoyennes du monde et les autres.

Les besoins de prestige, de distinction et d'appartenance conduisent à dessiner en toile de fond la figure d'étranger et à provoquer de l'exclusion. Les sociologues Norbert Elias et John Scotson montrent qu'il existe du " racisme sans race " et de " l'exclusion sans fracture économique " à partir de l'étude de trois quartiers de Leicester, en Angleterre. Suivant leur quartier de résidence, les ouvriers passent pour des gens établis ou des outsiders, alors qu'ils sont de la même couleur et touchent des revenus similaires. Autrement dit, l'exclusion n'a nul besoin de différence physique objective et matérielle pour se manifester. Les représentations sociales, qui se construisent notamment à coup de dénigrement et de rumeurs, suffisent.

Chassez l'affect, il revient au galop

Même dans le monde du travail, qui est censé être gouverné par la course au profit et à la productivité, l'affect et le besoin d'identification demeurent. Les groupes de travail se forment souvent plus sur des critères affectifs (j'aime bien travailler avec Untel) et d'image que de compétences ; et des silos se forment : on érige des barrières invisibles

entre notre service et celui d'à côté. Il y a donc un décalage entre les beaux discours et les décisions prises. Les jeunes diplômés disent aimer les PME, mais rejoignent en premier lieu des grands groupes ou des cabinets (d'audit ou de conseil), entre autres pour côtoyer d'autres jeunes fraîchement diplômés plutôt que les ouvriers un peu âgés d'une PME située dans une zone industrielle.

L'universalisme comme cache-sexe d'inégalités et d'assimilation forcée

L'universalisme affiché par les employeurs débouche parfois sur une organisation, des pratiques et des procédures faussement neutres qui produisent en réalité des inégalités. Il peut aussi se révéler être une forme d'assimilation forcée. Le DRH d'une entreprise industrielle avait par exemple décidé d'organiser un séminaire d'intégration réunissant l'ensemble des nouveaux embauchés, qu'ils soient opérateurs ou cadres supérieurs.

Mais, pour les jeunes ouvriers au Smic, passer deux jours assis toute la journée sur une chaise à écouter la présentation de la stratégie du groupe à l'autre bout du monde, logé dans un hôtel de luxe dont le tarif journalier représente un quart de leur salaire mensuel, ce séminaire était d'une grande violence symbolique. Ils me disaient qu'ils auraient préféré faire tout simplement un barbecue avec leurs collègues dans leur usine pour sceller leur intégration et recevoir une prime du montant de la chambre d'hôtel économisée. Le DRH s'était contenté d'élargir le public participant aux traditionnels séminaires d'intégration pour les nouveaux cadres, sans se demander si cette façon de vivre deux jours ensemble conviendrait aux autres salariés.

4. VIVRE ENSEMBLE EST DIFFICILE MÊME QUAND ON SE RESSEMBLE

Se focaliser sur ce qui nous rassemble ou nous divise ?

La meilleure illustration de la quatrième erreur de diagnostic, à savoir la sous-estimation de la difficulté à vivre ensemble avec des gens qui pourtant nous ressemblent, c'est Georg Simmel qui la donne, dans son célèbre article sur le conflit. Ce sociologue montre comment des groupes fort semblables se focalisent parfois plus sur leurs petites différences que sur leurs grandes convergences et s'enveniment alors dans une sorte de conflit permanent : qui se ressemble, se désassemble. Les partis politiques français ont un savoir-faire mondialement reconnu

en la matière. Nul n'est aussi maître en l'art de la division que les partis écologistes et d'extrême gauche.

En revanche, on passe parfois bien des choses à ceux qui sont différents. Quand j'étais au Japon, il arrivait à des étrangers (moi le premier) d'enfreindre sans le savoir des normes culturelles (de faire des gaffes, quoi !). Les Japonais nous pardonnaient ce qu'ils ne pardonneraient à aucun de leur compatriote : on est souvent intransigent avec les gens qui nous ressemblent. A l'époque, au début des années 2000, Carlos Ghosn était reconnu comme un grand patron, y compris par les Nippons alors qu'il avait commis un crime de lèse-majesté en mettant en cause le principe de l'emploi à vie lors de la restructuration de Nissan. Plusieurs de mes collègues m'assurèrent que si Carlos Ghosn avait été japonais, il serait mort depuis longtemps... assassiné.

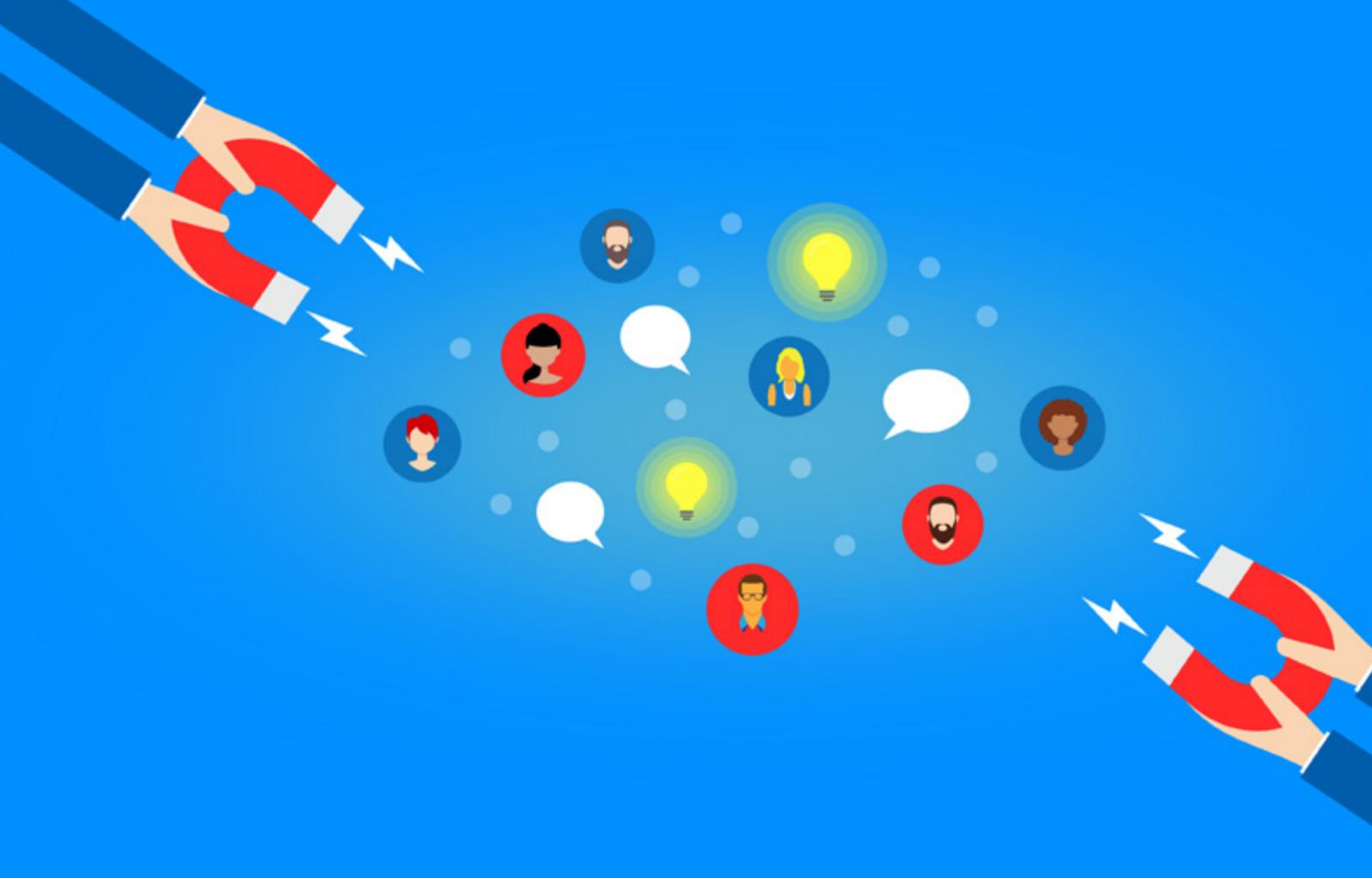
L'enfer, c'est l'absence de régulation

Qui ressemble plus à des clones que deux moines ? Ils sont généralement copie conforme sur le plan visible (sexe, tenue vestimentaire, profession...) et invisible (valeurs, croyances...). Pourtant, j'ai été appelé à travailler comme consultant pour un monastère où le vivre-ensemble n'allait pas fort. Il n'y avait pas d'espace de discussion. L'accumulation des frustrations et des non-dits engendrait un climat d'une rare violence ; les moines n'étaient pas tous des enfants de chœur. L'enfer, ce n'est pas les autres, mais l'absence de régulation avec les autres.

Plus généralement, on sait que l'absence de mixité au travail n'est pas un gage de bien vivre ensemble. J'ai eu l'occasion de travailler quelques semaines comme apprenti dans un cabinet d'administrateur judiciaire au sein duquel il n'y avait que des femmes à part le chef (souvent absent) et moi (par alternance). Quand le chat n'est pas là, les souris dansent ; quand le chef n'était pas là, les femmes s'écharpaient entre elles, parfois dans des comportements régressifs dignes d'enfants en maternelle, et me demandaient de jouer le rôle du surveillant : " Monsieur, Untelle n'est pas gentille avec moi ! "

5. LE VIVRE-ENSEMBLE N'EST PAS GRATUIT

Une cinquième erreur consiste à n'ouvrir qu'à moitié les yeux sur la dimension utilitariste du vivre-ensemble. Ce dernier est rarement pur ; on n'est pas dans l'art pour l'art. Si l'on accepte de vivre



avec autrui, en particulier un autrui dissemblable, c'est en grande partie parce qu'on escompte en tirer un bénéfice : de cette altérité, il y a quelque chose à gagner. Ne proclame-t-on pas sur tous les toits que la diversité est une source de richesse ? Il est donc légitime d'espérer jouir d'une partie de cette richesse.

Dans une agence bancaire où tous les employés étaient des employées, la plupart des femmes que j'ai interviewées réclamait la présence d'hommes dans leur agence. Pourquoi ? Pas dans un pur souci paritaire, mais parce qu'elles en attendaient des contreparties : casser l'ambiance 100% féminine, faire les petits travaux de manutention, calmer les clients virulents, etc. Pas sûr qu'elles grimpent au rideau si le prochain embauché est un gringalet !

Ce besoin de contreparties, des promoteurs de la diversité le mettent en avant via le business case de la diversité : une entreprise plus diverse serait plus performante. Mais ils oublient que les intérêts individuels divergent parfois des intérêts collectifs. La diversité ayant parfois des effets négatifs à court terme (incompréhensions, conflits...), des managers pro-diversité peuvent refuser d'embaucher des gens différents dans leurs équipes : leur hiérarchie les évalue sur le court terme. C'est donc faire fausse route de voir nécessairement

un manque d'ouverture derrière leurs comportements.

Le vivre-ensemble existe donc avant tout quand chacun y trouve son compte. Les colloques internationaux l'illustrent bien : le networking est international. En revanche, les temps sociaux sont bien moins inclusifs car on rigole plus facilement avec ceux qui partagent les mêmes références que nous. Il n'est pas rare que se forment des groupes d'hommes ayant la même langue maternelle pour boire des verres ensemble. De même, d'après ce que j'ai observé (mais je ne suis pas un observateur aussi avisé dans ce domaine qu'un journaliste de presse people), il s'est formé plus de couples franco-français que franco-finlandais pendant mon semestre Erasmus à Helsinki.

6. SIX FAÇONS DE VIVRE ENSEMBLE

Un Cubain m'a demandé, le plus sérieusement du monde, si c'était vrai qu'aux Etats-Unis et en Europe on ne pouvait pas rendre visite à ses amis à l'improviste ; s'il fallait vraiment prendre rendez-vous avec eux à une heure précise comme si on prenait rendez-vous chez le médecin. Il est vrai que passer du temps de temps du temps avec des personnes qu'on apprécie et qui ont un grand nombre de points communs avec nous (l'amitié ré-

pond en grande partie à de l'homogamie sociale) ne représente pas la face nord du vivre-ensemble. Il faut donc s'interroger sur le degré de facilité du vivre-ensemble suivant les situations.

Faire la fête ou vivre ensemble ?

Lors de mon séjour Erasmus, des étudiants se sentaient citoyens du monde car ils faisaient la fête avec des étudiants de nationalités différentes. " Fêtards de tous les pays, unissez-vous ! " est le nouvel internationalisme. Il suffit de peu pour créer des moments de communion ponctuels. La France gagne la coupe du monde de football ?

La France devient black-blanc-beur, le temps de quelques instants. L'euphorie aidant, les supporters d'une même équipe s'enlacent oubliant les gestes barrière ; mais ça c'est une autre histoire. Mais la fête est le contraire de la vie quotidienne ; c'est la partie la plus infime du vivre-ensemble.

Plus largement, le vivre-ensemble estudiantin est facile. L'union des peuples est chose aisée quand il n'y a pas d'enjeux, pas de compétition directe. Il serait plus difficile de faire l'union des peuples entre des pêcheurs ou agriculteurs français et espagnols par exemple. D'ailleurs, même au sein d'Erasmus, l'union des peuples vacille lorsqu'ils y a des rivalités amoureuses : en cas de dépit, les stéréotypes ressortent.

En outre, la sur-proportion de divorces chez les couples biculturels indique en creux la difficulté de vivre ensemble au-delà du stade passionnel. C'est dans le dur qu'on teste vraiment le vivre-ensemble, pas pendant la lune de miel.

Qu'est-ce que le vivre-ensemble ?

Je me suis volontairement abstenu de proposer une définition du vivre-ensemble jusqu'à présent. La sixième erreur que je voudrais mettre en avant est précisément la vision floue ou univoque que l'on peut avoir de cette expression. Ne pas se taper dessus entre voisins est une forme de vivre-ensemble. C'est déjà une première étape, me direz-vous, mais avouez que cette ambition est limitée.

Même des couples qui s'aiment refusent le vivre-ensemble, préférant se retrouver ponctuellement. Albert Cohen avec Belle du Seigneur et Alexandre Jardin avec Fanfan en ont même fait un sujet de roman ; mais ces histoires d'amour ne se finissent pas nécessairement bien. D'ailleurs, dans les contes de fée, on sait que les deux tourtereaux vécurent heureux et eurent beaucoup d'enfants, mais jamais les auteurs ne prennent la peine de décrire leur vie quotidienne.

A l'opposé, des couples passent leur temps à se chamailler puis à se réconcilier sur la taie de l'oreiller ou, pis, préfèrent vivre ensemble dans la haine que de se séparer. Il existe donc de nombreuses façons de vivre ensemble.

Typologie du vivre-ensemble

En sociologie, on appelle acculturation le processus de rencontre de personnes ou cultures différentes. Et on observe qu'elle prend généralement l'une de ces six grands types de forme :

- Assimilation : Les nouveaux arrivants sont appelés à se fondre dans la culture dominante. Ils doivent montrer patte blanche pour être acceptés comme membres à part entière de la



communauté.

- Séparation : Les deux cultures coexistent mais ne se mélangent pas, à l'instar du communautarisme.
- Ségrégation : Le groupe dominant dénigre les nouveaux arrivants et les maintient en marge de la société.
- Intégration : Les deux groupes se mélangent, si bien que la culture dominante évolue pour s'imprégner de certains traits apportés par les nouveaux arrivants.
- Invasion : La culture des nouveaux arrivants prend le pas sur la culture dominante.
- Conflit : Les deux groupes sont en tension et quelques étincelles peuvent conduire à un affrontement.

On retrouve cette typologie au sein des organisations. Par exemple, il m'est arrivé de faire des conférences sur l'intergénérationnel et de constater que, dans la salle, les jeunes étaient assis d'un côté, et les moins jeunes de l'autre.

De même, il n'est pas rare qu'il existe une séparation entre des services composés uniquement de jeunes et d'autres principalement de seniors ; idem pour la répartition femmes/hommes en raison de métiers genrés. Dans ces entreprises qui ne brillent pas en matière d'intégration, une simple lecture statistique est trompeuse : la pyramide des âges et la répartition hommes/femmes paraissent équilibrées.

Ces façons de vivre ensemble ont des conséquences différentes sur la performance. C'est en partie pour cela que le lien entre diversité et performance est si complexe.

En outre, il faut distinguer vivre ensemble et travailler ensemble : des équipes-projet diversifiées peuvent ne jamais partager de moments de convivialité. Avant de fantasmer sur le vivre-ensemble, les DRH pourraient commencer par développer des groupes de travail hétérogènes en tant que première étape.

7. ET SI L'ON PARTAIT DE LA VÉRITÉ ?

La vision angélique que l'on a tendance à diffuser du vivre-ensemble découle des six erreurs précédentes. Elle explique en partie, je crois, le caractère inefficace, voire contreproductif des formations à la diversité données dans les entreprises. Ces for-

mations colportent souvent une vision Bisounours que l'on peut résumer ainsi : " la diversité, c'est génial ; vive la diversité ! ", alors que la diversité est aussi facteur - le politiquement correct ne nous demande pas encore de dire factrice ? - de tensions, incompréhension et faible productivité à court terme. Les acteurs de terrain le savent. Alors pourquoi leur vendre une version idéalisée du vivre-ensemble ?

Je crois qu'on devrait plutôt partir de la réalité : nous ne voulons pas vivre ensemble, mais à terme nous y avons globalement intérêt. Donc faisons des efforts, des compromis et tout va bien se passer. Les DRH devraient prendre des accents churchilliens et promettre du sang, de la sueur, des larmes plutôt qu'une poudre de perlimpinpin.

Ma première intention était d'intituler cet article : " Nous ne savons pas vivre ensemble ". Mais je me suis rendu compte qu'il n'était pas juste. Nous parvenons ponctuellement à vivre ensemble, y compris dans des contextes dégradés, en faisant preuve de bonne volonté. Un ami m'avait invité à passer quelques jours dans sa famille en me prévenant : " On ne parle que de bouffe et de sujets consensuels ". Cette famille ne tient que sur un fil, en raison des divergences entre ses membres. Mais ils préservent un minimum de vivre-ensemble en s'accordant à mettre de côté tout sujet polémique, la politique en premier lieu

J'ai toujours eu une fascination pour les couples issus de mariages arrangés, si bien que je me suis permis d'étudier la dynamique de ceux que je connaissais.

Certains sont des modèles de vivre-ensemble au sens où ils ont réussi à créer de l'harmonie et de la synergie à partir d'une obligation qui passe aux yeux de beaucoup pour barbare. Ce sont avant tout les couples qui n'ont pas fait semblant au départ de vivre le grand amour, mais ont mis en place des régulations et pris le temps de vraiment se connaître. Parfois, la magie opère : ils finissent réellement par s'aimer !

J'espère vous avoir convaincu de mon diagnostic. Vous allez me dire : quel est le remède, docteur ? Je répondrai à cette question dans un prochain article !

Commentaires, insultes et critiques sont les bienvenus à denismonneuse44@gmail.com

Denis MONNEUSE

Chercheur, enseignant, directeur du cabinet de conseil " Poil à Gratter "
Dernier livre paru : *Apprenez à jongler entre vie pro et vie perso* (De Boeck, 2020)

www.denismonneuse.com



Always Learning



Cornerstone Learning

Une gestion de la formation pensée pour l'ère digitale

Repensez la formation pour développer pleinement le potentiel des collaborateurs, avec une culture d'apprentissage continu. La suite Cornerstone Learning vous permet d'aller au-delà des simples obligations de conformité, en améliorant l'engagement et la collaboration au sein de votre organisation.

 **cornerstone**

[csod.fr](https://www.csod.fr) | info_FR@csod.com

A woman with short brown hair and glasses, wearing a light blue blazer, a patterned top, and white trousers, stands in a garden. She is smiling and has her hands on her hips, leaning against a large, gnarled tree with pink flowers. The background shows a grassy area and a fence.

**ON N'ACHÈVE PLUS LES MOUTONS !
ENSEMBLE OUI... MAIS POUR QUOI FAIRE ?**

Elisabeth PROVOST VANHECKE

Systémicienne et didacticienne du travail, chroniqueuse et auteure

Parmi tous ceux qui l'ont lu ou écouté sur les réseaux ou à la radio, qui se souvient du scandale récent de ces agneaux égorgés encore vivants, entassés les uns sur les autres, dans un abattoir de l'Aveyron ? Ou de cette entreprise qui a posté une annonce de recrutement pour remplacer un RRH non informé qu'il allait être licencié ? Ou encore de ces glaciers alaskiens qui " attendraient " la future COP 21 pour qu'enfin le monde arrête leur désagrégation accélérée ? Ces trois cas n'ont rien à voir les uns avec les autres, s'exclameront certains ! Et pourtant... un lien indicible et structurel unit ces exemples, celui de la fermeture de la pensée et de l'action sur la condition des agneaux, des individus ou des glaciers comme s'ils n'avaient rien en commun. Quand chacun d'entre eux dispose d'une dimension partagée forte : la non-prise de conscience de leur existence par les " systèmes " dont ils ne font pas partie...

L'indicateur n'est pas le symptôme !

" Une hirondelle ne fait pas le printemps " annonçaient hier nos grands-parents à la venue de ces migrants. Sauf que les hirondelles, aujourd'hui, il n'y en a plus, faute d'insectes à manger. Et si les insectes ont disparu, sans doute la responsabilité incombe-t-elle aux multiples traitements des plantes et des cultures, tout ceci pour alimenter une population mondiale toujours plus importante

et pour laquelle la seule réponse serait la culture intensive...

Quel rapport y aurait-il entre l'Hirundo Rustica de nos régions et la ménagère qui achète un paquet de pâtes au supermarché ? La réponse est simple, elle est celle de la complexité qui relie tous les Etres vivants et met en lien les conditions de leur survie. La conclusion éventuelle de la fable de l'hirondelle et de la ménagère, serait qu'au temps de nos grands-parents, l'hirondelle était un indicateur de saison parmi tous les autres, bourgeons de noisetiers ou première sortie des escargots de leur abri sous terre. Aujourd'hui, elle est devenue un symptôme, celui de la diminution d'espèces animales dont les conditions de survie nous relient à elles... L'ironie permanente d'un espace et d'un temps qui paramètrent notre existence !

Les temps ennemis, l'anachronisme et la téléologie

La dernière mode en date en France et ailleurs serait de partir à l'assaut des statues des grands héros européens : Colbert, Faidherbe, Gallieni ou Colomb. On accuse certains d'entre eux d'avoir tué des Africains ou des sud Amérindiens et pour cela d'avoir à leur rendre des comptes à titre posthume. Ce qui amènerait à (oser) poser la question suivante : à quoi sert le passé ? Le jugement qui évalue aujourd'hui la colonisation ne serait-il pas



plutôt anachronique ? Il induit une sorte de cause effet entre les événements passés considérés à ce jour comme des " fautes ", ce qui impacterait les comportements actuels. Une espèce d'impasse de l'esprit et du cœur, sans qu'on en connaisse la " vraie " finalité...

Là aussi, on a assurément oublié que toute chose existe avec son contraire, encore une histoire de la complexité ! Certains Africains ont " vendu " leurs frères aux colons qui faisaient la traite des noirs et en ont tiré un revenu pour leurs peuplades ; pourquoi s'en prendre à Gallieni et ne pas tenter un procès à ses soldats ? Tous ou presque étaient noirs (Sénégalais, Maliens) ou musulmans (Algériens notamment)... Le propos n'est pas de nier l'existence des faits, ils sont imparables ! Cependant... quelle est l'utilité aujourd'hui de ces allégations anachroniques qui pointent les événements d'hier comme raison d'Être de nos actions ? À qui cela sert-il d'opposer (encore) les individus et les peuples entre eux ? Notre but ne serait-il pas plutôt " téléologique " , celui de continuer à vivre ensemble en prenant acte pour demain des impacts du passé, si douloureux soient-ils ? Dans une (im) possible Alliance...

Quand la rupture de la crise sanitaire fait sens...

La crise sanitaire l'a montré : la gestion de la problématique de santé fut bien plus efficace au niveau des territoires que dans l'approche nationale et bureaucratique érigée précédemment. Malgré des pratiques très cloisonnées et des règles administratives rigides, les hospitaliers et les médecins libéraux ont travaillé ensemble et pris en main

leurs systèmes de santé, jusque-là autocentrés et refermés sur eux-mêmes. La pandémie leur a " fait sens " et a provoqué une rupture dans leur mode de fonctionnement. Elle a libéré les initiatives de terrain et fluidifié l'organisation des établissements publics et privés, des laboratoires ou des pharmaciens. Elle a mis en place des cellules de crise associant médecins et administratifs.

L'interaction de ce dialogue stratégique a libéré la créativité et les initiatives et a suscité des partenariats inédits. Les cloisons administratives sont tombées et la santé s'est révélée être un " système ouvert " tant à l'interne qu'à l'externe, entre malades, soignants ou industriels, secteurs public ou privé. Est-ce normal questionnera-t-on ? Oui, rétorquerait la complexité, car la finalité est l'Humain !

Tout ce qui est complexe est simple...

S'il est bien difficile de s'y retrouver parmi ces montagnes de données qui inondent les réseaux ; peut-être est-ce parce que nous aurions perdu le sens de notre vie ? De ce qui est important pour nous et les autres, afin de continuer à vivre ensemble ? Les paramètres espace et temps, l'interaction de l'Alliance et une finalité commune, telle pourrait être la structure simple de toute organisation qui ferait sens à ses acteurs influents...

ELISABETH PROVOST VANHECKE

SYSTÉMICIENNE ET DIDACTICIENNE DU TRAVAIL, CHRONIQUEUSE ET AUTEURE



A man with a shaved head and glasses, wearing a dark suit and a light blue shirt, stands with his arms crossed in front of a brick wall. The text is overlaid on the image.

**DE DÉRACINEMENTS
EN MISES À
DISTANCE : QUELLES
PLACES POUR LE
TRAVAIL DEMAIN ?**

Laurent TASKIN

PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN,
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT,

On s'interroge beaucoup aujourd'hui sur le télétravail et sa place dans la manière d'organiser le travail demain. Cette réflexion invite à s'interroger sur les places du travail, au pluriel : les lieux physiques de travail (le " bureau ", le domicile) et les enjeux qu'ils posent pour la gestion des organisations et des personnes (la déspatialisation), mais aussi plus fondamentalement la place du travail dans nos vies demain, en considérant la période particulière que nous traversons. Au terme d'un mouvement général de mise à distance du travail et des collectifs de travail, le temps est venu de (re) penser la présence comme composante essentielle de l'organisation du travail demain.

UN TRAVAIL DÉRACINÉ

L'histoire du (travail de) bureau nous enseigne que c'est à partir du XIX^{ème} siècle que les activités administratives commencent à s'installer en-dehors des lieux de production : on voit apparaître les " quartiers " d'affaires dans les villes, puis à leur périphérie. La manière d'organiser le bureau est d'abord la même que celle en vigueur dans l'usine : les bureaux sont regroupés en " pools " dans lesquels les employés sont alignés les uns derrière et à côté des autres, atablés à un pupitre. Ces espaces sont bruyants, mais permettent aux " petits chefs " de mieux surveiller les travailleurs—c'est la transposition de la division du travail de la fabrique au " bureau " (Haigh, 2012). Les bureaux individuels sont alors réservés aux supérieurs hiérarchiques : l'espace de travail et, singulièrement, le bureau est le symbole du statut.

Dans les années 1950, apparaît le bureau paysager. Il s'agit de rendre plus agréable l'espace de travail en insérant des plantes vertes et en recomposant ainsi un paysage bucolique au sein des espaces de bureau. C'est " l'open space ", un grand espace ouvert dans lequel on crée un paysage intérieur : le mobilier constitue des écrans qui délimitent des zones fonctionnelles. À l'aube des années 2000 apparaît le " bureau partagé " qui prend la forme de l'open space, mais se compose d'un simple espace plan, purgé de toute référence individuelle et où chacun doit pouvoir trouver sa place...sans qu'il n'y ait de place pour chacun. Justifiée par la mesure de l'occupation effective de l'espace de travail, par le développement du télétravail et des TIC qui rendent le travail " portable ", le bureau devient anonyme ; il se vide de ses occupants qui en deviennent des utilisateurs de passage plutôt que des habitants.

Mobilisant largement la géographie sociale en gestion, de nombreux travaux ont montré que l'espace de travail constitue une partie de l'identité au travail et que le phénomène d'appropriation de l'espace est important à comprendre. Le développement des bureaux partagés produit une forme de déracinement spatial des équipes de travail—tel service identifié à tel étage, telle personne à telle place. C'est un premier mouvement de mise à distance des collectifs de travail. Plutôt que d'habiter un lieu, on l'occupe le temps d'un projet, d'une activité. Cette transformation en accompagne souvent d'autres comme le développement du travail par projet et du nomadisme. Notamment par le développement du télétravail.

UN TRAVAIL DÉSPATIALISÉ

C'est dans les années 1970 que le télétravail apparaît. Au fil des décennies, l'innovation technologique est devenue mode d'organisation du travail, non sans poser de nombreux défis aux travailleurs, managers, au travail en équipe et...à la vie " de famille ". Si la diffusion du télétravail fut différente dans le nord et le sud de l'Europe jusqu'au début des années 2010, aujourd'hui, entre plus d'un tiers (37% au Danemark, p.ex.) et un dixième de la population active en emploi y a recours d'une manière ou d'une autre (7% en Italie, qui ferme la marche) (Eurofound/ILO, 2017).

L'un des concepts mis à jour dans l'étude des enjeux organisationnels et managériaux posés par le télétravail est celui de " déspatialisation ", c'est-à-dire le mécanisme par lequel les individus recréent leur visibilité et leur présence à distance, lorsqu'il y a cette perte de proximité, de contiguïté (Taskin, 2010). Autrement dit, ce qui est en jeu, ce n'est pas tant la distance physique, le fait d'être éloignés les uns des autres, mais bien la représentation que l'on a de l'interprétation que les autres se font de la manière dont on travaille à distance. La prise en compte de ces représentations sociales permet de comprendre pourquoi les télétravailleurs acceptent de se contraindre en acceptant davantage de contrôle à distance, mais en échange de davantage d'autonomie et de confort de travail (Taskin et Edwards, 2007).

Un autre enjeu RH est celui de la cohésion des équipes : comment collaborer lorsque l'on est en partie à distance ? Le risque de désocialisation associé à la pratique du télétravail a été identifié, justifiant une pratique limitée, en termes de fréquence, du télétravail (Taskin et Bridoux, 2010).

Au moins l'on interagit ensemble, au moins l'on partage une vie commune, un langage commun, des liens sociaux...qui sont autant de conditions à la collaboration. D'autres travaux ont démontré que dans un contexte de " new ways of working " combinant la pratique du télétravail et des bureaux partagés, il devient difficile pour les travailleurs de s'identifier à leur organisation (Antoine, 2018) ou à quel point ces pratiques sont associées à un sentiment de dépossession et d'invisibilisation pouvant mener à un sentiment de déshumanisation (Taskin et al., 2019). Ce qui se joue " au bureau " n'est pas anodin. On observe un double déracinement des collectifs : d'un espace personnalisé, et d'un espace commun(autaire).

Face à ces transformations, les travailleurs ne sont pas passifs pour autant : les dynamiques collectives, essentielles à l'entretien d'un sentiment d'appartenance à une communauté de travail s'expriment différemment, parfois violemment par la réappropriation sauvage des espaces de bureau (Donis, 2015), parfois par la recréation de moments pour les collectifs au sein et en-dehors des bureaux (Ajzen, 2020). Ce sont donc les initiatives locales des travailleurs qui sauvent le collectif.

L'APRÈS-COVID : ACCENTUATION OU CORRECTION DE CES EFFETS ?

Il semble évident que la pratique du télétravail augmentera à l'avenir : plus de gens y auront accès et celles et ceux qui y ont accès en useront davantage. Dans ce contexte, la question de la cohésion des équipes à distance reste centrale. Les managers sont particulièrement sous tensions : ils veulent à la fois préserver une cohésion d'équipe qui passe par des moments et des espaces communs partagés, doivent tenir compte de l'expérience des travailleurs qui ont expérimenté le télétravail et qui estiment que " puisque ça a marché, ça doit continuer " , et manquent parfois de balises claires de la part de l'organisation sur lesquelles s'appuyer. Résultat : les pratiques divergent d'une équipe à l'autre, les managers s'épuisent et leur métier va évoluer—puisque'il est de bon ton de tenir les managers pour responsables de tous les maux organisationnels.

Un nouvel enjeu apparaît toutefois, et non des moindres : celui de " la " place du travail dans nos vies et qui se pose dans les termes du " rapport " au travail. Nous observons que cette période a été propice au questionnement de sa trajectoire professionnelle, de sa place dans l'organisation, du rap-

port entre don et contre-don. Avec la distance, les rapports se formalisent, réduisant çà et là les rapports de travail à des échanges formels prescrivant ce qui est attendu, sans autre épaisseur humaine. Le risque de voir des équipes se transformer en un réseau de prestataires (où le télétravail est devenu un droit) est observé par certains répondants à nos enquêtes. Cependant, une autre observation doit nous interpeller : si les salariés souhaitent télétravailler davantage à l'avenir, ils souhaitent aussi retrouver leurs collectifs de travail. Alors, moins ensemble, mais mieux ensemble ?

UNE MISE À DISTANCE DES COLLECTIFS QUI INVITE À (RE) PENSER LA PRÉSENCE

La " déspatialisation " est intimement liée à la perte de la proximité et de la contiguïté physique. Des notions que l'on a totalement perdu de vue car elles nous semblaient aller de soi : la présence étant la norme, on ne l'a pas pensée. C'est comme si vous demandiez à un poisson de prendre conscience qu'il est entouré d'eau...Et s'il était temps de repenser la présence ?

Au sein des sciences de l'organisation et de gestion, on distingue différentes formes de proximités organisées (d'après LeNadant et al., 2018) : cognitive, sociale, organisationnelle, institutionnelle formelle et informelle, d'opportunité. Le travail à distance, parce qu'il réduit la contiguïté qui permet l'apprentissage collectif, le partage des connaissances, la socialisation et les opportunités offertes par la rencontre fortuite affecte directement les proximités cognitive, sociale, institutionnelle informelle et d'opportunité. Or, ces proximités sont ce qui " font " une organisation. Il faut donc aujourd'hui remettre la présence au cœur des réflexions en termes d'organisation du travail. Après avoir organisé la distance, s'interroger sur les activités qui nécessitent la présence simultanée des membres de l'équipe est impératif pour éviter la dilution des équipes, mais aussi les blocages idéologiques à la pratique plus généralisée du télétravail. Il y a des évidences (l'intégration de nouveaux engagés comme certains feedbacks (évaluation, sélection) qui nécessitent le présentiel, par respect) mais aussi d'autres nécessités (socialisation, acculturer, échanger informellement, brainstormer, négocier...) qui, globalement, peuvent justifier la présence simultanée de tous les membres de l'équipe un à deux jours par semaine.

Être ensemble, en même temps et régulièrement, pourrait ainsi pallier aux effets délétères de la déslocalisation. Voilà peut-être une piste, à évaluer, pour être moins ensemble, mais mieux ensemble, pour éviter ce qui pèse dans la vie au bureau (les temps non productifs liés aux transports ou aux ragots) sans sacrifier les liens qui font qu'une organisation est une organisation et pas un réseau de prestataires ayant chacun leurs objectifs clairs comme seuls liens à leur entreprise et au management. Ce type de politique organisationnelle aurait aussi comme mérite de résoudre l'équation difficile de la coexistence de la présence et de la co-présence (lorsque certains participants à une réunion sont présents dans la même pièce et d'autres sont à distance) et de conserver le télétravail comme un temps privilégié pour un travail de fond plutôt que la simple transposition, à distance, d'une journée de travail ordinaire.

L'expérience intensive de la distance est l'occasion de redécouvrir et de revaloriser l'importance de la présence pour fonder ce qui fait une organisation, c'est-à-dire une communauté de travail, un collectif de travail qui est plus qu'un réseau d'individus. Ce qui soutient les propositions humanistes visant à nous reconcentrer, dans la gestion des entreprises, sur le travail réel et vivant, réalisé chaque jour par les hommes et les femmes dans nos organisations. Une invitation à abandonner la gestion des ressources humaines, invisibilisant les personnes derrière des indicateurs, abstrayant le travail concret au profit d'un Management Humain.

Laurent Taskin

PROFESSEUR DE MANAGEMENT HUMAIN ET DES ORGANISATIONS À
L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT, LOURIM TWITTER : @TASKINLAURENT
LINKEDIN : LINKEDIN.COM/IN/TASKINL





DIRECTEURS/RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES

Verspieren vous propose une offre complète et innovante pour vos régimes de santé et prévoyance collectifs

Par la maîtrise des coûts, du risque et des montages assurantiels, ainsi que par la valorisation de la fonction RH, l'attractivité et la fidélisation des talents, nous souhaitons vous apporter la solution la plus adaptée à vos besoins.

Aussi bien en France qu'à l'international, nous vous accompagnons pour optimiser vos dispositifs de santé et prévoyance collectifs et vous garantir l'atteinte des meilleurs équilibres économiques et sociaux.

CONTACTS

Verspieren

1, avenue François-Mitterrand

59290 Wasquehal

Aziz Nacer

anacer@verspieren.com

03 20 45 40 34

A close-up portrait of Gabriel Artero, a middle-aged man with glasses, wearing a grey suit and a dark tie. He is resting his chin on his clasped hands, looking directly at the camera with a thoughtful expression. The background is a blurred office setting with a window showing greenery.

LA PEUR ENGENDRE L'INTOLÉRANCE

GABRIEL ARTERO

président de la CFE-CGC METALLURGIE

propos recueillis par André Perret

Comment analysez-vous les réactions et comportements parfois contradictoires des Français pendant le premier épisode de confinement : applaudissement des personnels soignants et discipline relative dans les gestes barrières ?

Après la sidération du confinement général, plusieurs semaines reclus, chez soi, seul ou en famille, sous l'avalanche d'informations contradictoires, chacun a pu prendre conscience de la longue et difficile bataille qui s'amorçait. L'engagement des plus exposés, soignants, personnels de santé, pompiers..., a forcé le respect. Les citoyens en ont pris la pleine mesure face à la vitesse de propagation de la pandémie. Les propos rassurants sur les enfants, les plus jeunes ou les atermoiements sur le port du masque par exemple, sont venus brouiller les messages. En pays gaulois, cela n'a pas aidé à une discipline collective forte. En même temps, la question posée par François Sureau " ...la liberté vaudrait-elle moins que le désir des Français d'être rassurés ? " mérite que l'on prenne un peu de temps de la réflexion.

L'individualisme vous semble-t-il avoir pris le pas sur le respect d'autrui ?

En cette rentrée, le vivre ensemble me semble très subjectif dans la mesure où chacun s'accorde avec ses propres libertés, et la responsabilité individuelle n'est pas toujours en phase avec la " liberté collective autorisée ". Sortir de son bureau, des locaux professionnels où règnent des gestes barrières stricts et constater que tout cela est volontairement oublié à la première terrasse de café ou de restaurant venu, a quelque chose d'un peu surréaliste. Peut-on parler d'incivilités ? Nous avons tous une définition à géométrie variable de son propre espace vital.

Pour vous quelles sont les leçons utiles à tirer de ce premier épisode, en particulier sur le " vivre ensemble " ?

Ce qui m'a le plus frappé, c'est cette tension palpable à tous les niveaux alors que l'amorce de la détente post-confinement, fin juin, commençait. Je me suis moi-même surpris à être bien moins patient à l'égard de mes concitoyens dans les transports en commun ou bien encore en marchant simplement, dans la rue. A la fois pris d'une irrésistible envie de respirer, de liberté et ne supportant pas les comportements que je jugeais par trop provocateurs. La crainte sans doute. Si on n'y prend pas garde, cela mène très vite à la peur qui, elle-même, engendre l'intolérance etc.

La tolérance, l'altérité, la lutte contre toute forme de radicalité sont des combats quotidiens. Si le vivre ensemble est un des fondements de la vie sociale, alors il est urgent de le restaurer. La France est déjà poly-fracturée, il ne faudrait pas aggraver notre cas.

Depuis le retour de vacances, la situation vous semble-t-elle plus simple à gérer ?

Le déconfinement a permis un " semblant " de retour à la vie normale, d'avant. On voit aujourd'hui que ses effets n'ont pas été neutres. La période estivale était cruciale pour l'industrie du tourisme, des services. Il fallait que cela reparte, il y avait une aspiration forte à " bouger " à retrouver nos liens familiaux, sociaux. Plus de libertés " autorisées ", sous contrôle mais avec les inévitables débordements et sans raison garder, et l'épidémie repart.

Du point de vue de la situation sociale et économique, les signes sont alarmants dans certaines filières. L'industrie est touchée durablement, la filière aéronautique traverse par exemple une phase sans précédent, inédite, nombreux sont les PSE en cours ou à venir dans les entreprises de la branche, dans les PME comme dans les grands groupes.

La réalité d'un autre vivre ensemble va prendre le dessus : les premières manifestations des " rentrée " des Gilets jaunes, et le mécontentement qui ne cessera de gronder au fil des mois avec la remise sur le devant de la scène des réformes laissées en suspens pour cause de crise sanitaire (réforme des retraites...) va exacerber plus encore les différences, la précarité, l'isolement, les fameuses " fractures " sociales. L'automne risque bien de prendre des couleurs flamboyantes. Il faudrait pourtant l'éviter, " quel qu'en soit le prix ! ".

En entreprise, le management des collaborateurs " à distance " avec le télétravail est-il révélateur d'une carence de l'encadrement ?

En matière de réorganisation du travail, le recours au télétravail pour toutes les fonctions qui ne nécessitaient pas une présence sur site a été massif. On peut d'ailleurs penser que le recours à ce dispositif changera, pour le futur, l'idée que se font les employeurs, de ce type d'organisation, notamment là où il n'y a pas de productions de biens matériels, mais des services. Cependant, on ne peut pas uniquement résumer le télétravail à des transports en moins pour les salariés ou à une empreinte foncière plus favorable et donc des coûts réduits pour les entreprises. C'est toute la relation au travail qui

doit être repensée. Des exemples marqués, telle la décision radicale prise chez PSA de faire revenir les collaborateurs sur site, uniquement un jour voire deux jours par semaine pour toutes les fonctions liées à la R&D, administratives ou au support. C'est pour le moins à regarder de près. Pour la CFE-CGC, cette mesure doit s'appliquer sur la base du volontariat avec une clause de réversibilité mutuelle, en l'expérimentant à grande échelle. Je ne suis pas inquiet quand il y a des partenaires forts, rompus à la négociation : c'est le cas chez PSA. Je le suis beaucoup plus quand ces décisions tombent ex abrupto, de façon unilatérale. Et prenons garde, le télétravail est bien plus facilement " délocalisable " que les machines.

Concernant l'encadrement, dans le contexte où travailler ensemble est rendu plus difficile, le challenge auquel font face les managers est délicat. Car eux ont besoin du contexte à double titre : à la fois pour la dimension opérationnelle et pour encadrer les individus, le groupe. La pratique managériale est comme toutes les pratiques de l'entreprise : la distance révèle toutes ses lacunes au grand jour. Le " petit chef " peut vite se transformer en contrôleur général, celui qui déléguaient difficilement en autocrate, celui qui ne communiquait pas en dictateur. Les mails ont débordé des boîtes, la visioconférence a modulé les choses, mais on ne fait pas tout passer par Team, Skype ou Zoom. Le lien, le liant, les interactions, les relations informelles, c'est autre chose. C'est pourtant indispensable à la vie de l'entreprise.

Les institutions et les politiques ont, parfois malgré eux, amené une distinction entre les métiers indispensables et ceux qui l'étaient moins, est-ce une posture qui risque de laisser des traces ?

Pour moi, il n'y a pas de distinction à faire entre métiers valorisés, indispensables et d'autres métiers moins valorisés, moins indispensables. Dans la cité comme dans l'entreprise ce sont tous ces maillons qui font l'entreprise. Qu'un seul vienne à manquer, et c'est toute la chaîne de la valeur qui s'en trouve affectée. L'entreprise ne vaut que par les femmes et les hommes qui la composent et leurs compétences sont une des clés de sa réussite. Nous sommes dans notre rôle, en tant qu'organisation syndicale, partenaire social, de pointer les enjeux liés à la reconversion professionnelle, à la transformation des métiers. On n'a jamais autant accéléré qu'en ce moment. L'usine 4.0, c'est maintenant ! Afin de ne laisser personne sur le bord du chemin, nous devons être en mesure de préparer chaque

salarié à son environnement futur (je n'aime pas le vocable employabilité). Cela passe par la formation continue et par la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Et franchement la GPEC ou la GEPP, Gestion des emplois et des parcours professionnels, c'est parfois comme la confiture sur la tartine, moins on en a, plus on l'étale. Là aussi il y a urgence au recensement.

Les juxtapositions des crises (sanitaires, économiques, sociales, politique) vous semble-elle propice à une aggravation de l'imprévisibilité de la suite des événements à court terme ? Si oui, quelle doit être le comportement préventif des DRH et des dirigeants d'entreprise, si non, quelles sont les options à prendre pour les mois à venir (en entreprise, dans la vie quotidienne).

A court terme c'est une déflation des emplois qui nous guette et par voie de conséquence des tensions sociales à craindre. Nous devons tout faire collectivement pour préserver l'emploi et les compétences. Les outils existent, la branche de la Métallurgie y a travaillé et obtenu le dispositif d'Activité Réduite pour le Maintien en Emploi (ARME). Elle l'a transformé en accord de branche. Il est étendu, donc activable par toutes les entreprises de son ressort. La branche Syntec a suivi le même processus allant jusqu'à conditionner son emploi à l'absence de PSE.

D'autres dispositions réglementaires et législatives peuvent être déployées pour éviter les PSE et les licenciements. Plus encore, tendre la main aux plus jeunes, par le canal de l'alternance par exemple, relève d'un acte de salut public. Nous n'avons jamais eu autant besoin de dialogue social qu'en ce moment. Ne gâchons pas cette opportunité, c'est cela que j'aimerais dire à tous les DRH.

Ils seraient en droit de me retourner l'invitation et ils auraient raison. Pour négocier il faut être plusieurs. Ils sont le pivot de ce qui se joue entre les instances représentatives du personnel et le " comex " d'une entreprise. C'est eux qui doivent convaincre et faire le joint. La culture du compromis est un art majeur en RH, cela se cultive, comme l'authentique (sic).

A votre avis, l'idée selon laquelle le monde d'après ne sera jamais plus comme celui d'avant a-t-elle du sens ou est-ce une utopie ?

J'aimerais être sûr de la réponse, pourtant le doute m'étreint.

En France, l'écart entre le décile des plus riches et celui des plus pauvres ne cesse de s'accroître. La pression fiscale et la redistribution sont parmi les plus fortes en Europe. Je cherche toujours à comprendre, sans y parvenir. D'une manière ou d'une autre, il faudra réduire cette fracture, cela nous évitera bien des maux.

Changer les comportements commence à l'école. Je ne suis pas adepte de la décroissance, mais d'une économie bien plus raisonnée, bien moins financiarisée. La dimension environnementale est indispensable, elle ne doit pas être punitive ou confiner à l'acte de contrition. Elle doit devenir réflexe.

L'Europe n'est pas le problème mais la solution disait J. Attali. Mais alors pourquoi le Brexit ou cette invraisemblable cacophonie de la gestion de la Covid-19 ? Après celle de la monnaie et des marchés, j'appelle de mes vœux une Europe sociale. Elle est à construire, vite.

Les tensions et les risques d'affrontements internationaux n'ont jamais été aussi forts. Je rêve d'un monde plus solidaire et équitable. Nous devons tirer leçon et surmonter cette pandémie. Le monde d'après sera ce que nous en ferons, chacun à son niveau. Sur une planète vivable, la paix est probablement le bien le plus précieux que nous devons léguer à nos enfants. Pussions-nous trouver les grands Hommes (ou Femmes !) qui sauront maintenir ce si fragile équilibre.

Aux grands hommes les grandes citations : " L'utopie, c'est l'avenir qui s'efforce de naître. La routine, c'est le passé qui s'obstine à vivre. " Victor Hugo.

Et la routine est dangereuse, en tout !

Interview de **GABRIEL ARTERO**

président de la CFE-CGC METALLURGIE





EUROCADRES

LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN BÉQUILLE DU DIALOGUE SOCIAL FRANÇAIS ?

UNE AUTRE FAÇON DE VOIR LE " VIVRE
ENSEMBLE " EN EUROPE...

Nayla GLAISE

Membre du présidium d'Euro-cadres et du bureau de l'UGICT-CGT

Jean-Luc MOLINS

Négociateur de l'accord Européen et secrétaire national de l'UGICT-CGT

Lorsqu'il parvient à produire, le dialogue social européen apparaît comme un atout pour construire le droit social dans les différents pays européens et singulièrement la France. A titre d'exemple, sur un sujet qui est d'une actualité brûlante, l'accord interprofessionnel sur le télétravail de 2005 en France est issu de la retranscription de l'accord européen de 2002. Depuis cet accord de 2005, et malgré tous les bouleversements qu'a connu le travail à distance depuis cette date, le dialogue social en France est atone au niveau interprofessionnel ou dans les branches. Seules quelques entreprises, souvent multinationales, se saisissent de ce sujet d'actualité pour faire vivre un minimum de qualité de dialogue social en construisant des accords pour encadrer les pratiques de télétravail.

Inscrit dans le Traité instituant la Communauté économique européenne (TCE), le dialogue social européen est un élément fondamental du modèle social européen. Il englobe les discussions, les négociations et les actions communes entamées par les partenaires sociaux européens.

A l'échelon communautaire, les travailleurs sont représentés par la Confédération européenne des syndicats (CES). Les employeurs européens sont représentés par le Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP) et BUSINESS-EUROPE.

La Confédération Européenne des Syndicats (CES) créée en 1973, comprend 90 confédérations syndicales nationales dans 38 pays, plus 10 fédérations syndicales européennes. Elle représente 45 millions de travailleurs européens.

Eurocadres est l'association des syndicats cadres d'Europe. En tant que partenaire social intersectoriel européen reconnu, Eurocadres représente six millions de cadres et participe au dialogue social intersectoriel européen pour défendre les intérêts des cadres et professions intermédiaires.

Les membres d'Eurocadres représentent toutes les branches de l'industrie, des services publics et privés et des services administratifs. Les confédérations et syndicats nationaux ainsi que les fédérations syndicales européennes sont les organisations membres d'Eurocadres.

Avec autant de diversité dans les syndicats européens nous pouvons nous poser la question légitime sur la qualité du dialogue social et sa complexité. Les sujets traités au niveau de la CES ou

d'Eurocadres sont certes des sujets européens mais avant tout, ce sont des sujets nationaux qui intéressent les travailleurs européens localement et donc globalement.

Toutefois des divergences existent par la différence des systèmes de syndicalisation entre le nord et le sud par exemple mais aussi par les différences sociales entre les pays européens.

A travers deux sujets d'actualité européenne voici deux illustrations concrètes du fonctionnement, des limites, et des réussites du dialogue social européen.

LES SALAIRES MINIMAS EUROPÉENS

Un des sujets les plus polémiques de cette année concerne les salaires minima européens. Une consultation européenne a eu lieu avant l'été sur ce sujet dans le cadre de l'article 154 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE).

Article 154 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) :

1 La Commission a pour tâche de promouvoir la consultation des partenaires sociaux au niveau de l'Union et prend toute mesure utile pour faciliter leur dialogue en veillant à un soutien équilibré des parties.

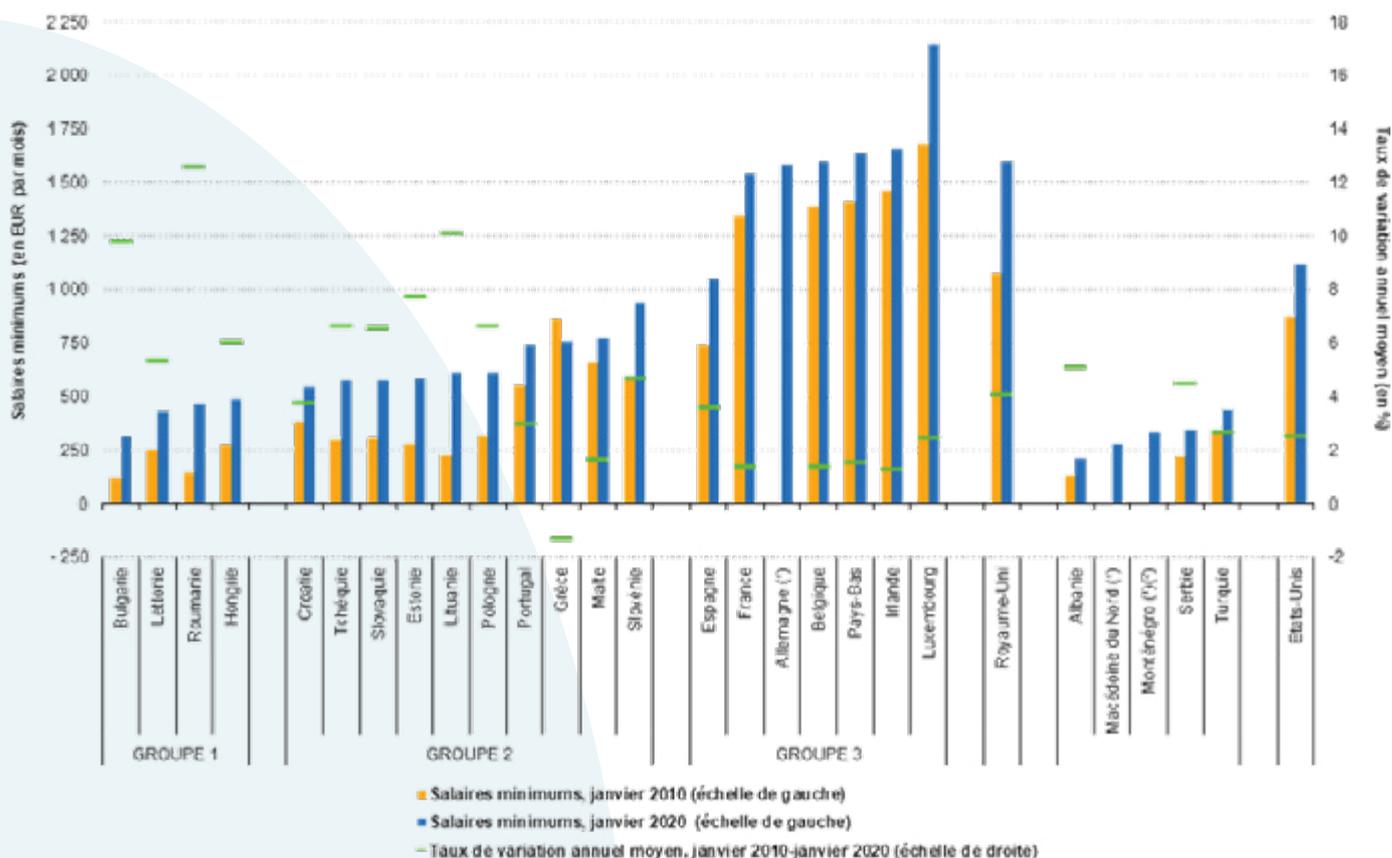
2 À cet effet, la Commission, avant de présenter des propositions dans le domaine de la politique sociale, consulte les partenaires sociaux sur l'orientation possible d'une action de l'Union.

3 Si la Commission, après cette consultation, estime qu'une action de l'Union est souhaitable, elle consulte les partenaires sociaux sur le contenu de la proposition envisagée. Les partenaires sociaux remettent à la Commission un avis ou, le cas échéant, une recommandation.

4 À l'occasion des consultations visées aux paragraphes 2 et 3, les partenaires sociaux peuvent informer la Commission de leur volonté d'engager le processus prévu à l'article 155. La durée de ce processus ne peut pas dépasser neuf mois, sauf prolongation décidée en commun par les partenaires sociaux concernés et la Commission.

Article 155 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne :

1 Le dialogue entre partenaires sociaux au niveau de l'Union peut conduire, si ces derniers le sou-

Salaires minimums, janvier 2010 et janvier 2020
 (en EUR par mois et en %)


Remarque: Danemark, Italie, Chypre, Autriche, Finlande et Suède, pas de salaire minimum national.
 (*) Janvier 2010 et taux de variation annuel moyen: non disponible.
 (**) Juillet 2018 au lieu de janvier 2020.
 Source: Eurostat (code des données en ligne: eam_mw_cur)

haitent, à des relations conventionnelles, y compris des accords.

2 La mise en œuvre des accords conclus au niveau de l'Union intervient soit selon les procédures et pratiques propres aux partenaires sociaux et aux États membres, soit, dans les matières relevant de l'article 153, à la demande conjointe des parties signataires, par une décision du Conseil sur proposition de la Commission. Le Parlement européen est informé.

Le Conseil statue à l'unanimité lorsque l'accord en question contient une ou plusieurs dispositions relatives à l'un des domaines pour lesquels l'unanimité est requise en vertu de l'article 153, paragraphe 2.

Le processus de la consultation comporte deux phases, de 6 semaines chacune :

- Consultation sur la nécessité et l'orientation d'une action de l'Union européenne ;
- Consultation sur le contenu envisagé de la pro-

position de la Commission.

Dans sa réponse la CES appelle la Commission à présenter une proposition de directive-cadre, complétée par une recommandation du Conseil, dans le but de faire face aux défis associés à la mise en place de salaires minimum équitables dans l'UE. La " Directive-cadre européenne pour des salaires minimum équitables " devrait répondre au double objectif suivant :

1. promouvoir la négociation collective comme principal moyen de fixation des salaires ;
2. définir un seuil sous lequel les salaires minimum légaux ne peuvent descendre.

Une action est donc nécessaire au niveau de l'Europe. Après la crise provoquée par la pandémie du Covid-19, les syndicats veulent une relance juste et durable qui tienne compte des besoins des travailleurs. Les travailleurs de première ligne méritent plus que des applaudissements, ils aspirent à la justice salariale. De plus, des mesures urgentes sont nécessaires pour inverser la baisse abrupte

de la part des salaires intervenue partout en Europe au cours des dernières décennies. De même, on ne peut continuer à ignorer les inégalités de rémunération et les injustes écarts de salaires entre Est et Ouest.

Là où ils existent en Europe, les salaires minima légaux ne garantissent pas un revenu adéquat pour tous. Dans plusieurs pays, certaines catégories de travailleurs n'en bénéficient pas alors que, dans d'autres, le salaire minimum est insuffisant pour prévenir la pauvreté des travailleurs et de leurs familles. Le droit social fondamental à un " salaire équitable et adéquat " – tel que prévu notamment dans la Convention européenne des droits de l'homme et la Charte sociale européenne du Conseil de l'Europe et dans la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs – est massivement bafoué en Europe.

La CES plaide pour **une directive-cadre qui des fixe objectifs contraignants à atteindre au niveau de chaque État membre et une recommandation associée du Conseil pour définir des méthodes supplémentaires non contraignantes afin de parvenir à ces objectifs.**

Seuls 6 pays de l'Union européenne n'ont pas de salaire minimum légal : Danemark, Italie, Chypre, Autriche, Finlande et Suède, où les salaires minimaux sont fixés par convention collective. Les syndicats nordiques sont donc opposés au projet de la Commission car ils pensent que cela menace leur système de relations professionnelles qui repose sur la négociation collective et l'autonomie des partenaires sociaux. Ils ont voté contre le projet de réponse à la consultation européenne proposé par la CES qui suggérerait un salaire minimum au moins égal à 60% du salaire médian (seuil de référence du risque de pauvreté) tout en respectant les conventions collectives existantes dans certains pays avec une clause de non-régression.

Evidemment ce sujet intéresse beaucoup les syndicats des pays d'Europe centrale et orientale, où les salaires sont très bas. N'est-ce pas une raison suffisante pour soutenir ce projet dans le but de combattre le dumping social ?

Et tandis que les syndicats du sud et de l'est ont travaillé à amender les textes de la CES, les syndicats nordiques étaient complètement opposés à l'idée de salaire minimum légal et n'ont pas hésité à faire du lobbying auprès des institutions dans le but de retirer tel projet.

Le processus de consultation prendra fin courant Septembre, la commission prendra position par la suite.

Nous découvrons donc à travers cet exemple les freins de notre système syndical européen, résultat des différents systèmes de syndicalisme. Dans les pays où le dialogue social ne fonctionne pas, un instrument législatif européen contraignant est indispensable, tandis que dans les pays du nord où il s'agit principalement de négociation collective, les syndicats veulent garder leur autonomie sur ces questions.

Les réalités sociales différentes dans les pays et les secteurs d'activités rendent de plus en plus difficiles les compromis. Cela rend difficile le travail commun pour établir une approche commune et surtout éloigne les avancées sociales potentielles.

Au-delà des intérêts divergents, il y a aussi la méthode. Lorsque certains syndicats utilisent le rapport de force, d'autres y sont complètement opposés et le lobbying reste leur instrument de bataille. Comment mener des campagnes de manière efficace et obtenir des résultats concrets dans ces conditions ? Rapport de force ou lobbying : doit-on choisir ? Comment optimiser nos ressources et nos différentes forces pour y arriver ?

Nous pouvons dire que cette différence est aussi enrichissante malgré tout, et l'exemple de la dernière négociation européenne qui a eu lieu sur la transformation numérique prouve que cela fonctionne dans certaines situations.

L'ACCORD EUROPÉEN SUR LE NUMÉRIQUE

Cette négociation sur le numérique était prévue dans l'agenda social européen. Elle a duré de juin 2019 à mars 2020. La consultation par la CES de ses organisations affiliées a validé la signature du texte de l'accord par la CES (2/3 des voix des organisations affiliées étaient requises). L'accord a été signé à Bruxelles le 22 juin, côté salariés par la CES et côté employeurs par BusinessEurope, SMEunited et le CEEP. L'UGICT-CGT qui avait le mandat d'Eurocadres a participé à ce titre à la négociation de l'accord.

Un cadre européen sur le numérique et le travail a donc vu le jour. Il a vocation à être maintenant décliné en accords nationaux, sectoriels, de branches et d'entreprises.

Comme le signale l'Institut du Travail de Strasbourg, cet accord reflète l'engagement commun des partenaires sociaux européens pour optimiser les avantages et relever les défis de la transformation numérique sur le monde du travail. Il constitue un véritable cadre européen d'orientation pour accompagner les employeurs, les travailleurs et leurs représentants, dans chaque pays de l'Union européenne, dans les négociations relatives aux transformations numériques. L'adoption de cet accord constitue un point d'appui important pour orienter les évolutions structurantes du travail liées au numérique dans le bon sens, notamment lorsque les relations sociales sont difficiles au sein des branches ou des entreprises.

Plus largement, il va participer à réhabiliter le rôle du syndicalisme dans les pays où le gouvernement est hostile aux corps intermédiaires et n'entend pas reconnaître le rôle des syndicats et de la négociation collective pour construire le droit social. Il va à rebours de ce qui se pratique en France pour faire évoluer le droit du travail (49.3, ordonnances, etc.) à l'image de ce qui s'est passé avec les lois Travail 2016 et 2018.

Cet accord définit un cadre européen pour penser la transformation numérique à partir de l'humain.

L'accord se structure à partir de quatre grands enjeux :

- les compétences numériques et la sécurisation de l'emploi ;
- le droit à la déconnexion ;
- l'intelligence artificielle et le contrôle par l'humain ;
- le respect de la dignité humaine et la question de la surveillance.

Enjeux qui sont traités à partir de :

- l'organisation du travail (comment les tâches sont distribuées) ;
- le contenu du travail (l'influence de la technologie et de la numérisation) et les compétences nécessaires ;
- les conditions de travail (sécurité et santé physique et mentale) ;
- les relations au travail entre travailleurs.

L'accord définit un processus conjoint géré par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants, tout en respectant leurs rôles respectifs suivant le processus circulaire dynamique suivant :

Au final, le dialogue social européen est parvenu avec cet accord européen sur le numérique à établir un cadre commun pour le dialogue social à l'échelle

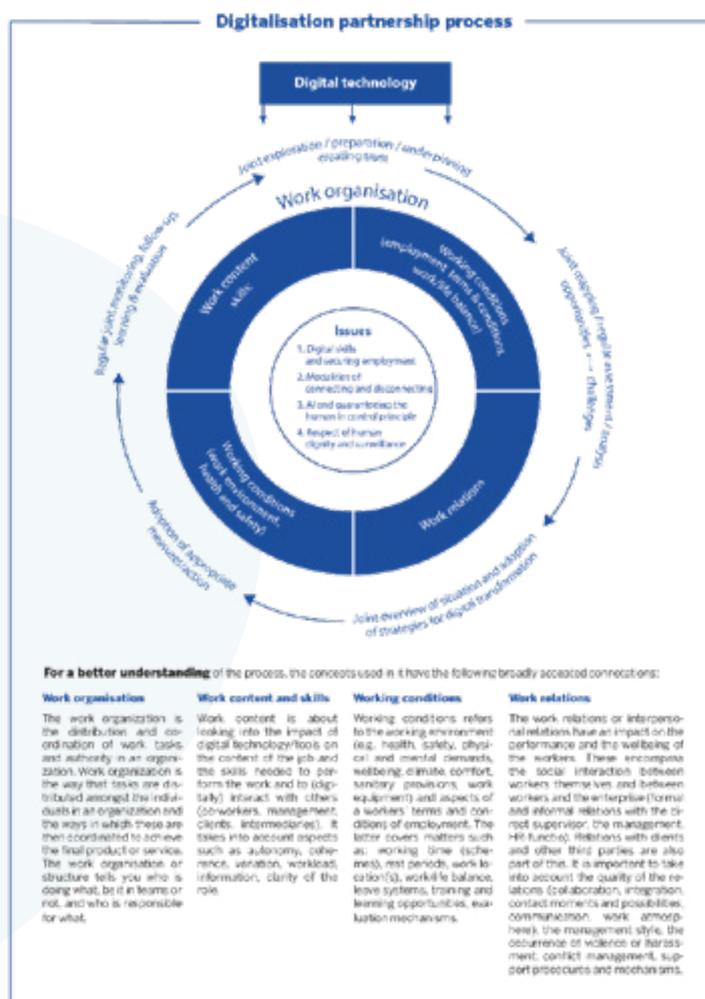
de l'Europe sur un sujet de première importance qui bouleverse les modèles économiques et pose de nouvelles questions à notre modèle social. Le collègue employeur pas favorable à un accord et préférant l'option d'un état des lieux et de bonnes pratiques au début de la négociation a finalement dû revenir à la raison au vu des enjeux qui apparaissent au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Ce succès montre qu'il n'y a pas de fatalité, et que les divergences entre les organisations syndicales peuvent être dépassées lorsqu'on est sur des bases progressistes utiles au monde du travail. Les syndicats européens considèrent que la solidarité doit l'emporter sur la division et le repli. Ainsi malgré le Brexit les représentants de Trades Union Congress (GB) continuent à travailler avec les autres syndicats européens et à participer aux instances de groupe européennes comme à Airbus, par exemple. Et c'est heureux, car pour la mise en œuvre de cet accord il est important que Trades Union Congress puisse intervenir sur tous les sites au Royaume Uni où les multinationales ou leurs sous-traitants sont présents en cohérence avec les autres syndicats européens.

NAYLA GLAISE

Membre du présidium d'Euro-cadres et du bureau de l'UGICT-CGT

JEAN-LUC MOLINS

NÉGOCIATEUR DE L'ACCORD EUROPÉEN ET SECRÉTAIRE NATIONAL DE L'UGICT-CGT





CONSULTING FOR GOOD 

#TRANSFORMATIONS RÉUSSIES

julhiet  sterwen

contact@julhiet-sterwen.com  
www.julhiet-sterwen.com



A close-up portrait of a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, light blue shirt, and dark tie with small white dots. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is dark with out-of-focus green and white bokeh lights.

RETRAITES ET VIVRE ENSEMBLE

Michel YAHIEL

Directeur des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts

Se poser la question du lien entre vivre ensemble et retraites suppose déjà de bien définir les termes de l'équation.

Si l'on considère les systèmes ou régimes sociaux, la France a fait le choix de la répartition, donc du collectif, qui régit l'assurance-vieillesse et la sphère complémentaire ARRCO-AGIRC; on peut en inférer que même à bas bruit, les valeurs de solidarité y sont clairement reconnues, comme une sorte de patrimoine commun issu du programme social de la Résistance. A contrario, le faible poids des mécanismes de capitalisation démontrerait notre adhésion aux formules de pensions individualisées, marqués que nous sommes par la longue suite de leurs avanies, depuis la loi de 1910 jusqu'au naufrage Maxwell outre-Manche.

La vérité est que la complexité croissante de ce champ, ses incessantes évolutions (projet de régime universel par points, réforme de l'épargne salariale, notamment), les inquiétudes récurrentes que font naître les déséquilibres démographiques sur la soutenabilité financière du système (qui pèse déjà 14% du PIB), éloignent les Français de ce système de valeurs. Autrement dit, plus grand monde ne mesure que notre société est " tenue " par le principe de répartition : **les actifs d'aujourd'hui cotisent non pour eux, mais pour les retraités d'aujourd'hui, mais sans qu'ils en aient bien conscience.**

Une autre dimension du vivre ensemble renvoie à la population concernée : environ 17 millions de retraités, soit une proportion considérable au regard des actifs et des jeunes. De fait, la " silver économie " prend corps, à mesure que nos retraités affirment leur pouvoir de consommation et présentent un profil de " bonne santé " de plus en plus avéré. Dans l'ensemble, dès lors que la perte d'autonomie ne s'est pas encore manifestée, ils sont moins isolés qu'hier, même s'ils ne sont plus que très rarement accueillis dans le cercle de famille au sens large, sur le modèle italien. Ils ne font plus figure de relégués et s'investissent dans la vie locale et associative qui, au demeurant, ne peut plus se passer d'eux, depuis nos petites communes en recherche d'édiles, jusqu'aux clubs de foot, chorales et théâtres amateurs, entre autres. Sauf exception, la terrible crise du coronavirus et notamment le confinement, a altéré ces liens sans les rompre. **L'engagement citoyen croissant de nos aînés est une bonne nouvelle.**

En revanche, retraites et retraités restent le plus souvent " sous le radar " du monde du travail, étant

entendu que l'on doit toujours se situer : dedans ou dehors. Les coutumes, type " diner des anciens " , tombent assez largement en désuétude, sans compter, dans le contexte pandémique, que les pots de départ en retraite sont largement remis en cause, de sorte que cet important rituel de passage fait désormais défaut. Par ailleurs et de manière générale, l'emploi des seniors est à la peine, et, crise oblige, la tendance va s'aggraver, avec la difficulté de maintenir des seniors couteux durablement à leur poste, à l'heure où les jeunes arrivent en masse sur le marché du travail, avec en sus des salaires faibles et des incitations fortes pour les entreprises. D'ici à imaginer le retour des préretraites, il n'y a qu'un pas.

Reste l'initiative individuelle, dans la sphère privée, avec les retraités aux avant-postes de la solidarité générationnelle et, dans la sphère professionnelle, des aventures intéressantes comme le mécénat de compétences. Au fond une sorte d'équilibre se façonne dans la durée : les " vieux " aident les jeunes à divers titres – transferts financiers, garde d'enfants...-, puis les " très vieux " sont aidés, le plus souvent, par les générations suivantes, y compris les jeunes retraités de plus en plus fréquemment en charge d'un ascendant dépendant, à domicile ou en EHPAD. C'est la version contemporaine du " si jeunesse savait et si vieillesse pouvait ".

Ce ne sont donc pas vraiment les retraites qui alimentent le vivre ensemble, mais les retraités, dont la pension est évidemment un facteur clé, mais pas exclusif : en effet, pas plus que les prestations familiales ne conditionnent l'amour parental, les retraites ne peuvent à elles seules fonder le lien entre retraités et société. Pour aller plus loin dans un contexte si exigeant, il faudrait que la retraite ne signifie plus ce qu'elle désigne au sens propre, le retrait du travail, non pas simplement un lien distendu, un pas de côté, mais une véritable coupure. Essayons de conserver nos seniors, ce qui suppose notamment de mieux et plus former les quinquas et singulièrement les non-cadres, qui ne sont pas toujours armés pour se reconvertir même en interne. Sans aller jusqu'à répliquer le modèle public, où, en l'absence de contrat de travail pour les titulaires, la pension s'inscrit dans le continuum de la carrière, il faut que les responsables économiques, sociaux et les DRH relancent cette machine inclusive quelque peu grippée. C'est un bien beau défi

MICHEL YAHIEL

Directeur des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts depuis le 1er février 2018, membre des comités de direction de l'établissement public et du Groupe

**Parce que le potentiel
de vos équipes n'attend pas,
Sciences Po Executive
Education les accompagne
pour leur permettre
de se révéler** _____

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION



VIVRE ENSEMBLE : UN EXEMPLE DE PRÉVENTION...

Interview de **Thierry LAVAL**
Général de Brigade, commandant le Service Militaire Adapté

par **Philippe CANONNE**

Bonjour Thierry, Général de Brigade et st Cyrien, qu'est-ce qui vous a amené à commander le Service Militaire Adapté (SMA) ?

Officier des Troupes de marine, j'ai servi dans l'Artillerie de marine, notamment en Afghanistan. Mais j'ai eu l'opportunité d'ajouter deux dominantes à ma carrière. Une dominante RH à la DRH du Ministère de la Défense où j'ai travaillé sur la conduite des politiques d'effectifs. Une dominante Internationale pour avoir été Attaché de Défense à Djibouti. Des expériences utiles pour prendre la tête du Service Militaire Adapté (SMA).

Quelle est la mission du SMA ?

Une mission d'insertion exclusivement dédiée au profit de la Jeunesse des Outre-mer. En France métropolitaine c'est le Service Militaire Volontaire (SMV). Le SMA a toujours la mission d'insertion sociale et professionnelle qu'il a eue dans le passé pour des appelés. Mais aujourd'hui il s'adresse à des Volontaires.

Le SMA plutôt que les Apprentis d'Auteuil ?

Nos Volontaires sont des jeunes qui acceptent de se remettre en question en rejoignant notre dispositif. Nous avons la même vocation que d'autres intervenants comme les Apprentis d'Auteuil : tendre la main. Nous ne sommes pas en concurrence. Les dispositifs sont différents dans leur mise en œuvre et complémentaires. Notre réponse n'est d'ailleurs pas géographique. Nous nous adressons à des jeunes en difficulté qui sont à la recherche d'épaisseur humaine.

Concrètement ?

La pédagogie au SMA est spécifique du fait que nos Volontaires sont sous statut militaire. Évidemment choisir de devenir un soldat peut être un frein à cause de la discipline, de l'uniforme, de l'image de la caserne ou de l'encadrement. Certainement certains jeunes n'y sont pas disposés. À l'inverse c'est aussi une grande force d'attractivité. Nos Volontaires sont sensibles à une organisation, à l'ordre, une vie réglée, chacun à sa place. Un style de commandement proche des hommes fondé sur la cohésion du groupe. C'est ce qui fait grandir nos jeunes. L'uniforme permet de respecter chacun pour ce qu'il est tant qu'il est sous les armes de la Nation.

L'Armée est donc totalement légitime dans cette mission ?

C'est la dimension sociale des Armées. Une mission d'insertion sociale des jeunes ultramarins sur leurs territoires. C'est d'ailleurs ce qui explique que le SMA est rattaché au Ministère des Outre-mer. Il y a aujourd'hui environ 6 000 Volontaires du SMA.

Egalement une mission au service des populations ?

Oui le SMA a une autre mission : en cas de catastrophe engager les jeunes au service des populations dans le cadre des plans de protection des populations et sous commandement des Armées. Ils ont été engagés notamment lors du cyclone Irma. Et c'est ainsi que dès le 19 mars 2 000 hommes ont été immédiatement disponibles sur place et sur la durée du confinement prêts à intervenir sur leur terrain, proche des leurs. Le SMA c'est donc aussi un outil militaire reconnu. C'est ainsi que quarante Volontaires du SMA vont participer à la Cérémonie du 14 Juillet post Covid pour leur action durant le confinement. Ceux de Mayotte seront commandés par un adjudant lui-même ancien volontaire du SMA qui a progressé et encadre aujourd'hui des jeunes.

Comment ça se passe ?

Le jeune passe 6 à 12 mois au SMA en fonction de son projet personnel. Nous voulons parvenir à l'individualisation du projet. Nous espérons augmenter le nombre de Volontaires mais nous rejetons toute démarche d'industrialisation. Nous privilégions le qualitatif sur le quantitatif. Nous voulons faire du "cousu main". Pour cela il faut comprendre chacun des Volontaires et les accompagner en embarquant tous les acteurs territoriaux. Pour y parvenir il faut aller les chercher. Par des campagnes de communication ciblées. Nous devons démystifier l'aspect militaire du SMA et créer le lien. En sachant s'adapter et s'il le faut communiquer à travers des influenceurs pour multiplier les contacts.

Les grandes étapes ?

D'abord les Comprendre. Nous pratiquons une approche à la fois par les compétences et médico / psycho / sociale. Il s'agit de mesurer le niveau d'entrée du jeune et évaluer l'écart avec son niveau de sortie recherché afin de définir ce qu'on va lui faire suivre. Ce n'est pas une approche par programmes.

Ils adhèrent tous ?

Nous perdons en route environ 10% de l'effectif ce qui n'est pas élevé pour une population de ce type.



L'objectif est de redonner à nos jeunes l'estime de soi pour les motiver. Ce ne sont pas des bataillons disciplinaires !

C'est quoi au juste l'approche médico / psycho / sociale ?

Il s'agit d'identifier les vulnérabilités qui sont autant de freins à l'insertion et donc favoriser l'estime de soi et l'acquisition des compétences.

Médico : établir l'aptitude physique à suivre la formation, dépister des pathologies qui peuvent être ignorées, donner accès à des dispositifs de soins.

Psycho : un psychologue dans chaque régiment et une équipe multidisciplinaire pour accompagner les individus qui méritent une attention (environ un tiers). Et aussi accompagner les cadres, car certaines blessures invisibles méritent une attention particulière. Il faut disposer des outils pour détecter et aiguiller vers les dispositifs spécialisés.

Socio : Travailler sur les champs du social pour apporter des solutions pratiques durant leur service et pour leur insertion (logement, transport).

Ensuite les accompagner ?

Travailler sur le savoir être individuel et social et sur le savoir-faire professionnel. Nous intervenons dans de nombreuses filières professionnelles : agriculture, hôtellerie, bâtiment par exemple. Mais aussi dans le numérique. C'est l'envie d'apprendre qui permet leur développement. Nous formons des développeurs Web ou des câbleurs pour la fibre. Nous avons créé une nouvelle filière à la Réunion. Une vingtaine de jeunes mineurs seront accompagnés jusqu'au Bac Pro en lien avec l'Education

Nationale. Ensuite ils pourront tous s'engager dans une filière de formation de sous-officiers. C'est gagnant / gagnant.

Un focus sur chaque individu ?

Le projet est centré sur chaque jeune à travers la vie en internat militaire. Une hygiène de vie. " Je me respecte et je respecte les autres ". Nous encourageons la découverte de l'autre. Du collectif, de l'environnement social et humain. Et du groupe. Les règles d'or : Etre à l'heure / Etre en tenue / Se respecter / Respecter les autres / Travailler en sécurité. Le but est non seulement de rendre nos jeunes employables mais une employabilité durable en levant leurs freins. Et ça fonctionne. En 2019 nous avons atteint un taux d'insertion de 81% sur près de 6 000 Volontaires. A noter 30% de jeunes femmes parmi nos Volontaires.

On est toujours dans le militaire ?

Oui le SMA est un dispositif militaire. Les Armées ne sont pas des CFPA. Elles mènent ces actions parce que la Jeunesse est leur centre d'intérêt. Leur mission essentielle est la protection des Français. Elles l'assurent évidemment par ses missions opérationnelles. Mais aussi à travers le rôle social des Armées. C'est ainsi que pour les Outre-mer, elles consacrent 1 200 cadres par an au service de la politique des Outre-mer et de sa Jeunesse.

Qu'est ce qui fait la fierté du patron du SMA que vous êtes ?

Le SMA c'est un bel exemple d'écosystème républicain. C'est la République incarnée.

INTERVIEW DU GÉNÉRAL THIERRY LAVAL
PAR PHILIPPE CANONNE

Crédit photo : DR - Le SMA - juillet 2020

APPORTER UNE SOLUTION JURIDIQUE ET ADMINISTRATIVE pour les Cadres Experts indépendants



ID Search Portage Société de portage salarial

Les entreprises montrent un intérêt croissant pour cette forme de collaboration qui permet de mobiliser des experts en s'appuyant sur la force d'une organisation. Alliant les avantages du salariat et du travail indépendant, c'est une réponse pertinente aux exigences du marché de l'emploi, un formidable tremplin vers la création d'entreprise ainsi qu'une nouvelle source de développement économique.

OFFRE SPÉCIALE 6% de frais de gestion pour les adhérents de MagRH



ID Search Portage - 165 avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine

Tel : 01 44 90 81 36 - Email : contat@idsearch-portage.fr

A portrait of a man with a beard and bald head, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred indoor setting.

**VIVRE ENSEMBLE
DANS LES
TERRITOIRES**

David BEAUREPAIRE
Directeur Délégué HelloWork

A lors que les conséquences économiques de la crise sanitaire touchent de plein fouet la jeunesse et que le gouvernement s'efforce en cette rentrée d'encourager leur insertion dans le marché du travail avec un plan de 6,5 milliards d'euros, la nouvelle plateforme finisterejob.fr arrive au bon moment.

HelloWork via son activité SmartForum (leader de solutions digitales emploi et attractivité pour les collectivités locales et salons) et le Conseil départemental du Finistère ont annoncé le lancement de la plateforme finisterejob.fr, le 15 juin dernier. Celle-ci est le fruit d'une volonté commune du Conseil départemental, des missions locales, de Cap Emploi, de la CCI Bretagne, du Crépi ainsi que de Pôle Emploi afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes, mais également d'accompagner la reprise économique dans ce contexte de crise sanitaire. Son ambition : mettre en relation entreprises locales et les finistériens en recherche d'emploi, d'alternance ou de stage.

UNE PLATEFORME UNIQUE DÉDIÉE À L'ACCÈS À L'EMPLOI LOCAL POUR LES JEUNES

17 046 offres d'emploi vous attendent : le message de bienvenue de cette nouvelle plateforme donne le ton. Alimentée par des sites de recrutement nationaux mais également par des offres poussées par les partenaires locaux, cette plateforme numérique veut aider les jeunes (15-30 ans) à accéder à un premier emploi, job d'été ou stage professionnel. L'employabilité des jeunes dans le département est précisément l'intention du Conseil départemental du Finistère, à l'origine de l'élaboration de ce nouvel outil de développement du territoire. " Cette plateforme a pour ambition de donner la possibilité aux jeunes finistérien-ne-s de 15 à 30 ans, quel que soit leur parcours scolaire ou professionnel, d'accéder par eux-mêmes à des offres d'emploi, de stages, de formations qui leur sont destinées et de favoriser leur insertion dans le monde professionnel. " explique Michaël Quernez, premier vice-président du Conseil départemental.

Guillaume Schmidt, directeur de SmartForum, confirme la volonté pour la plateforme de se positionner comme un acteur de premier plan dans l'employabilité des jeunes du département mais aussi dans le développement de l'attractivité du département " SmartForum est heureux de mettre ses technologies à disposition des jeunes finistériens à la recherche d'emploi mais également du département, en le rendant plus attractif auprès des jeunes. "

Finisterejob.fr est une plateforme unique dédiée à l'emploi local aussi bien à destination des actifs qu'aux entreprises en recherche de nouveaux collaborateurs (qui peuvent diffuser gratuitement leurs offres d'emploi). Dès son lancement le 15 juin dernier,

la plateforme connaît un franc succès avec plus de 11 000 offres d'emploi, issues de plusieurs sites nationaux d'emploi, qui sont mises en ligne. Pour pérenniser ce succès, la plateforme est quotidiennement enrichie d'actualités locales et d'offres d'entreprises partenaires afin de proposer des opportunités exclusives aux jeunes finistériens dans les secteurs qui recrutent comme l'industrie, le BTP, la santé, la petite enfance, le commerce ou encore l'agriculture. Une attention toute particulière est également portée aux candidats en situation de handicap afin qu'ils puissent profiter d'offres adaptées à leur situation à travers une rubrique dédiée.

FINISTEREJOB.FR, FRUIT D'UN TRAVAIL COLLECTIF

" Nous sommes particulièrement fiers de cette démarche collective initiée par de nombreuses parties prenantes en vue d'accompagner et de favoriser l'employabilité des Finistériens. En effet, cette démarche a fait l'objet d'une large concertation d'acteurs dans sa phase de conception et de développement, notamment entre les partenaires de l'insertion, les entreprises, les structures dédiées aux jeunes ainsi que les jeunes eux-mêmes. Cette plateforme est l'aboutissement d'un travail collectif de longue haleine qui a duré deux années. " ajoute Michaël Quernez. Bien d'autres ont également participé à la construction et la gestion de cette plateforme : Pôle Emploi, Cap emploi, les missions locales du Finistère, la Région Bretagne, Brest métropole, les chambres consulaires (CCIM-BO et CMA 29), les partenaires de l'emploi et autres acteurs locaux de l'insertion.

DES PROCESSUS DE CANDIDATURE ET DE RECRUTEMENT SIMPLIFIÉS

Les candidats ont la possibilité de consulter et de répondre aux offres 24/24. Ils peuvent ainsi déposer leur CV qui sera ensuite automatiquement analysé par la technologie CV Catcher qui les oriente vers les offres correspondant à leur profil et parfois, vers des postes auxquels ils n'auraient jamais prétendu. Les entreprises peuvent quant à elles déposer des offres et consulter la CVthèque via leur espace personnel. Aussi, un forum viendra compléter ce dispositif afin de simplifier les échanges entre candidats et employeurs. " La plateforme finisterejob.fr est complète puisqu'elle permet à la fois de simplifier le processus de candidature et les échanges entre candidats et entreprises, de fixer des entretiens mais aussi de se former avec une large palette de formations disponibles en ligne. " affirme Michaël Quernez. Guillaume Schmidt ajoute que, si SmartForum a l'ambition de simplifier la vie des candidats, la plateforme a aussi la même ambition pour les entreprises



BIENVENUE SUR FINISTÈREJOB, LE SITE DE L'EMPLOI DES JEUNES

16 921 OFFRES D'EMPLOI VOUS ATTENDENT

"finisterejob.fr est un outil unique et intuitif qui fluidifie le processus de candidature en apportant de l'autonomie aux jeunes dans leur démarche de recherche d'emploi. L'ambition de la plateforme est aussi de simplifier le processus de recrutement pour les entreprises en répondant mieux à leurs besoins". Les entreprises utilisatrices de cette plateforme bénéficient de la simplicité d'utilisation de la plateforme sur laquelle elles peuvent disposer d'un espace personnel pour déposer leurs offres d'emploi et consulter la CVthèque. " C'est une plateforme à l'échelle locale qui a été conçue dans une démarche participative, ce qui est intéressant car chacun va pouvoir se l'approprier et la faire connaître. Dans notre secteur des travaux publics, cet outil va nous permettre de donner de la visibilité à nos métiers pour lesquels nous rencontrons tant de difficultés à recruter ", témoigne Erwan Le Bars, de l'entreprise Colas basée en Finistère. Selon Pôle Emploi, le département compte 71 310 demandeurs d'emploi (toutes catégories confondues) au premier trimestre 2020, soit une hausse de + 0.3 %. Parmi ces personnes, 9 670 ont moins de 25 ans.

UNE PLATEFORME EN RÉPONSE À LA REPRISE D'ACTIVITÉ

Contrairement à ce que pourrait laisser penser le contexte actuel de crise, les offres d'emploi fleurissent sur la plateforme. Sophie Rogery, directrice territoriale de Pôle Emploi, tient à rappeler que les offres d'emploi continuent de tomber en dépit de la crise : " Depuis le 11 mai, date à laquelle la France s'est progressivement déconfinée, plus de 2 700 offres d'emploi ont été publiées. " David Beaurepaire, directeur délégué d'HelloWork, va même plus loin, en affirmant que le volume de mises en ligne remonte petit à petit, jusqu'à dépasser fin juin son niveau d'avant-crise (109 en semaine 25 vs 100 en semaine 2 début 2020) " La reprise des recrutements s'est confirmée tout au long des mois de juin et juillet avec un léger ralentissement en août lié à la saisonnalité. Cette reprise des recrutements est notamment forte sur les

contrats en intérim à partir de début juin "

Gilles Burel de l'ANEFA (Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture Finistère) se réjouit de la création de la plateforme : " Pour les deux mois de juin et juillet, nous proposons 145 offres d'emploi, auxquelles nous n'avons reçu aucune candidature. Cette plateforme va enfin permettre à l'offre et la demande de se rencontrer dans le secteur de l'agriculture. "

Ainsi, la création de la plateforme arrive à point nommé dans ce contexte de crise qui est aussi un contexte de reprise d'activité : certains secteurs font remonter de forts besoins de recrutement et ont le vent en poupe : l'industrie avec 1 446 offres, le bâtiment et les travaux publics avec 1 385 offres, la santé avec 637 offres, la petite enfance avec 499 offres, ou encore le commerce avec 400 offres. Les opportunités sont plus rares et le marché tendu pour les jobs d'été et les stages en alternance dont les offres de contrat ont baissé de 30% par rapport à 2019. D'où un plan de relance de l'apprentissage initié par le gouvernement " pour encourager et inciter les entreprises à continuer à recruter des salariés en contrat d'apprentissage malgré le contexte économique difficile.

smartforum.io en quelques chiffres

- - Leader des solutions digitales emploi et attractivité pour les collectivités territoriales, salons et forums en France.
- - 100 plateformes emploi en marque blanche déjà déployées : la Mairie de Paris, Rennes métropole, la Région Nouvelle Aquitaine, le département de l'Allier, Tours Métropole Val de Loire, la Communauté d'agglomération d'Angers, Grand Paris Sud, Grand Nancy, Région PACA...
- 10 collaborateurs
- Chiffre d'affaires : 1 million d'euros à l'horizon 2021

David BEAUREPAIRE
Directeur Délégué HelloWork

A photograph of an older man with white hair, wearing a dark blue button-down shirt, sitting at an outdoor restaurant table. He has both hands pressed against his ears, with a pained or frustrated expression on his face. The background shows a restaurant patio with a yellow umbrella, a lattice railing, and some greenery. The lighting is dim, suggesting dusk or night.

VIVRE ENSEMBLE APRÈS LE CONFINEMENT

Hubert LANDIER

Le confinement imposé à l'occasion de la pandémie du Covid 19 aura été présenté comme un temps de déconstruction des liens sociaux tels qu'ils existaient avant la crise. C'est possible pour certains d'entre eux. Mais il fut également l'occasion, sous l'empire de la nécessité, d'un renouvellement de ces liens sociaux. Le retour progressif à une situation " normale " devra tenir compte de cette découverte d'une autre façon de " vivre ensemble ". Mais il se peut aussi que celle-ci s'éloigne peu à peu dans l'oubli et laisse place à un retour au " monde d'avant ". C'est vrai des liens sociaux en général comme de ceux que suscite le travail au sein d'un collectif tel qu'il s'en forme dans l'entreprise (comme, du reste, dans toute forme d'organisation).

LE CONFINEMENT A CONDUIT À UNE REDÉCOUVERTE DU LIEN SOCIAL

Une population entière contrainte de s'enfermer chacun chez soi. Les Français auraient-ils cessé à cette occasion de faire société ? Il n'en aura rien été. D'abord parce que certains services indispensables auront continué à fonctionner, et même, comme les services hospitaliers, à fonctionner au-delà de ce qui constituait pour eux une situation normale. Ensuite, parce que les Français confinés auront entrepris de s'intéresser davantage aux uns et aux autres, s'informant de l'évolution de la situation, se téléphonant afin de prendre des nouvelles. Ensuite parce que nombre d'entre eux auront volontairement pris des initiatives visant à contribuer au bien public. Ainsi se sera vérifiée une règle déjà connue : en cas de crise ou de catastrophe collective, " les gens se serrent les coudes ". On improvise des solutions, et on les improvise ensemble.

Que ce sera-t-il passé au domicile des Français confinés ? On n'en sait pas grand chose. Pour certains, les deux mois de confinement auront été une épreuve difficile. En témoigne la vague de demandes de divorces qui aura suivi. On a évoqué le problème de la surpopulation de certains logements trop étroits. Il ne s'agit pas là d'un automatisme. Exemple : une jeune femme s'installe en couple avec son copain, le 1er mars, dans un appartement de 20 m² ; ce sera peut-être le meilleur moment de leur existence ; l'épreuve, en tout cas, aura été positive.

Beaucoup auront découvert ainsi une autre façon de vivre ensemble : s'occuper des devoirs des enfants, faire la cuisine. Ce que disent les médecins, c'est que les Français, en moyenne, auront pris

deux ou trois kilos en deux mois. Tous se seront occupés d'une façon ou d'une autre. Un vieux monsieur ressort son train électrique et s'inquiète de l'améliorer. Une vieille dame est débordée par les trois biberons qu'elle doit assurer toutes les trois heures aux petits chiots nés de sa chienne qui ne peut les allaiter. Certains se seront contentés de regarder la télévision, de jouer aux cartes ou de s'adonner à un jeu vidéo. D'autres, enfin, auront profité des circonstances pour se remettre à la lecture.

Et ils auront beaucoup communiqué (pour employer cette expression galvaudée). On a beaucoup parlé des concerts de casseroles aux fenêtres chaque jour à 20h. Mais il y aura eu aussi, de ces mêmes fenêtres, les concerts improvisés. Et beaucoup d'initiatives moins visibles : faire les courses, par exemple, de sa voisine qui craint de sortir de chez elle après tout ce qu'elle entend à la radio. D'une façon étonnante, les liens familiaux ou les liens de voisinage se resserrent. On s'inquiète de ce que deviennent les uns et les autres. Le téléphone aura beaucoup sonné. Certains auront découvert Zoom.

Le besoin de solidarité aura été plus loin. Les associations n'auront jamais été aussi actives. De nombreux bénévoles se seront présentés pour compenser ceux qui auront dû interrompre leurs activités en tant que " personnes à risque ". Il leur aura fallu, de toute urgence, mettre en place des services nouveaux et assurer la logistique nécessaire pour cela, par exemple, pour la distribution de colis repas, dont la demande aura explosé. En tant qu'auxiliaire des services publics, la Croix Rouge française aura assuré le convoyage des trains médicalisés ou des camps de quarantaine, tout en continuant à assurer les maraudes du SAMU social en direction des SDF. Nombre d'entreprises auront, pour celles qui ne le faisaient pas auparavant, apporté leur soutien aux associations par des dons (y compris de masques) ou en leur accordant des facilités (participation à la banque alimentaire).

Au-delà, il y a toutes celles et tous ceux qui auront continué à travailler. Certains ne pouvaient faire autrement que se rendre au travail, malgré leurs réticences. Beaucoup également y auront trouvé un surcroît de sens à leurs efforts. Ce fut le cas, bien entendu, du personnel de santé, mais également de nombre de métiers relevant du " back office " : éboueurs et livreurs. Et Edgar Morin aura souligné à juste titre qu'ils auront été plus utiles à la communauté nationale que les dirigeants du ME-

DEF. Ce qu'il y aura eu de nouveau, c'est qu'ils en auront été remerciés par la population, beaucoup plus d'ailleurs que par les pouvoirs publics empêtrés dans leur mode de décision bureaucratique.

Dans chaque entreprise, il aura fallu s'organiser : faire l'appel du personnel disponible, faire l'inventaire des masques tenus en réserve ou s'en procurer (où ?), organiser le travail en tenant compte des distances à respecter et du développement du télétravail (on y reviendra), identifier les missions à maintenir coûte que coûte, même en service dégradé (pensons ici à la Poste), pointer les missions nouvelles à assurer (par exemple, la distribution des masques à domicile par la Poste). Les DRH auront été mis fortement à contribution. Les représentants du personnel aussi. Et il convient de remarquer ici, que dans celles des entreprises qui s'y prêtaient, la posture classique de confrontation entre interlocuteurs sociaux aura laissé place, face à l'urgence, à une posture de co-construction. Et au total, à la surprise de certains, ça a marché, beaucoup faisant preuve de bonne volonté au-delà de ce qui était attendu d'eux.

Paradoxalement, le télétravail aura ainsi coïncidé avec un surcroît de sociabilité. C'est qu'il aura fallu s'organiser dans l'urgence et, pour cela, questionner les circuits de communication et les périmètres de responsabilité. Il aura fallu communiquer, s'assurer que chacun disposait des moyens nécessaires pour jouer son rôle : un espace, un ordinateur, une liaison téléphonique correcte. On aura prévu des réunions par visio-confs, souvent moins fastidieuses et finalement plus utiles, indispensables pour maintenir la cohésion des équipes et la cohérence de l'ensemble. Bref, on aura commencé à se parler autrement que par des injonctions et le rappel de procédures. Bien entendu, la situation aura varié selon les entreprises. Certaines multinationales auront pu bénéficier, face au Covid, de l'expérience de leurs filiales asiatiques. D'autres se seront débrouillées, moyennant parfois des prodiges d'organisation, parfois aussi moins bien, souvent selon le degré de liberté laissé aux intéressés sur le terrain.

CETTE REDÉCOUVERTE DU LIEN SOCIAL SE MAINTIENDRA-T-ELLE ?

Le confinement aura ainsi réveillé des formes de " vivre ensemble " qui contredisent fortement la réputation d'individualisme des Français. Ainsi auront-ils trouvé le temps de " faire société ". Et semble-t-il, au moins pour certains, ce n'est qu'à

contrecœur qu'ils auront retrouvé le chemin de leur bureau, de leur atelier ou de leur chantier. Ils auront en effet découvert deux choses. La première, c'est que la sociabilité ne s'identifie pas à la vie au travail ni même aux loisirs organisés. Il aura été question pour beaucoup d'entre eux, pendant les deux mois d'isolement forcé, de valeurs qui ne trouvaient pas leur place dans le mode de vie imposé par la société industrielle. La deuxième, c'est que, même au travail, il y d'autres façons de " faire société " que celles qui sont imposées par l'organisation pyramidale issue du modèle militaire d'autrefois. Ils sont capables de se débrouiller pour travailler ensemble à une tâche qui leur est commune sans avoir un chef sur le dos. Et (les ouvriers travaillant de nuit dans les usines à feu continu le savaient déjà) c'est même plus efficace.

C'est là une découverte qui va complètement à l'opposé de ce que déclarent certains dirigeants et certains DRH qui s'inquiètent de ce que le télétravail pourrait déboucher sur une " perte de lien social ". Or, il s'agit là d'un présupposé :

- le " lien social " ne se limite pas au fait de se rencontrer aux mêmes heures sur le même lieu de travail,
- il ne se limite pas aux relations de travail,
- la plupart des individus sont capables de construire leurs propres réseaux sociaux indépendamment des prescriptions imposées par l'entreprise.

Les dirigeants, autrement dit, sous-estiment les capacités d'organisation de leurs collaborateurs. Ce qu'ils veulent, sans trop l'avouer, c'est " les avoir sous la main ". Ils se conforment ainsi à une forme de pouvoir héritée du modèle militaire du XVIIIème siècle, de celui de la division du travail inspirée de Taylor, distinguant strictement décideurs et exécutants, et de celui décrit par Michel Foucault dans " Surveiller et punir ". Ils imaginent l'après-confinement les yeux fixés sur le rétroviseur. Les arguments visant ainsi à mettre en avant les inconvénients du télétravail sonnent ainsi comme un prétexte à ne pas remettre en question ce qui semblait aller de soi. Pas tous, bien sûr, mais beaucoup, et qui ne sont pas toujours les plus discrets lorsqu'il s'agit de faire état dans les médias professionnels de ce qu'ils considèrent comme étant de leur part une politique sociale ambitieuse ou un accord d'entreprise innovant. Or, l'entreprise de " l'avant-Covid " était-elle le lieu d'une convivialité exemplaire ? La pratique des audits de climat social permet d'affirmer que c'est loin d'être toujours le cas. Ce qui frappe l'auditeur, bien souvent, c'est au contraire le sentiment d'isolement dont souffrent les per-



sonnes interrogées en vis-à-vis et de façon à respecter leur anonymat. L'une d'entre elles, en vient à révéler, après beaucoup de réticence, que personne ne sait dans son établissement qu'il vient de perdre son fils de vingt ans d'un cancer foudroyant. Un autre, en cours de divorce, explique que l'entreprise lui refuse de s'absenter le mercredi, ce qui serait le seul jour où il pourrait espérer voir ses enfants (" ne pas faire de précédent " , lui aurait-il été répondu). Un troisième se trouve dans un état de dépression tel que l'auditeur, craignant qu'il n'en vienne à un geste désespéré, doit signaler son cas afin qu'il soit pris en charge dès que possible par le médecin de l'entreprise. Une dame se plaint de harcèlement, sans être en mesure de le démontrer et avec le seul souci de " ne pas faire de vagues ". On passera sur les relations, qui ne sont pas toujours bonnes, avec les membres de l'encadrement.

Il existe ainsi un écart, en matière de " liens sociaux " , entre l'entreprise vue d'en haut, souvent un peu idéalisée, et l'entreprise vue d'en bas, où la réalité est souvent différente, non pas que le climat social soit nécessairement uniformément détérioré mais sachant que la moyenne dissimule nécessairement de nombreux écarts. Or, cette différence de perception entre l'entreprise vue d'en haut et l'entreprise vue d'en bas, est d'autant plus forte que :

- sa taille est plus grande, ce qui provoque d'autant plus de distance entre les uns et les autres,
- ses dirigeants sont des diplômés " parachutés " sans avoir eu le temps d'acquérir une réelle connaissance du terrain, souvent préoccupé davantage par les résultats chiffrés que par les réalités humaines,
- les équipes auront été davantage bousculées par des réorganisations successives menées sous la

pression des nouvelles technologies et au nom de " l'entreprise agile " .

LA PRÉSENCE DANS LES LOCAUX EST-ELLE NÉCESSAIRE À LA CONSTITUTION DU LIEN SOCIAL ?

L'un des arguments visant à limiter le télétravail à trois, deux, voire un jour seulement par semaine consiste à affirmer que les intéressés doivent nécessairement se rencontrer sur les lieux de travail afin de préserver le " lien social ". Il n'est donc pas inutile de décrire une activité, à laquelle ont participé pendant un peu plus de deux mois une dizaine de personnes qui ne se connaissaient pas, qui ne se seront jamais rencontrées et qui aura été menée avec efficacité pendant tout le temps du confinement. Cette activité consistait à téléphoner à des personnes isolées (généralement âgées) afin de s'assurer que tout allait bien pour elles, leur donner éventuellement des conseils et " faire un brin de causette ". A cet effet, la personne responsable d'activité disposait jour par jour d'une liste des appels à effectuer le lendemain et d'une liste des volontaires disponibles pour les assurer, ceux-ci s'étant annoncés et ayant reçu une formation préalable (appels masqués, conseils à donner, liste des numéros de téléphone utiles à transmettre éventuellement, etc.). La veille au soir, elle adressait donc un e-mail aux volontaires disponibles pour le lendemain avec un fichier Excel précisant les appels à effectuer par chacun accompagné d'une petite fiche sur ce qu'on savait déjà des personnes à appeler. Chaque jour, l'ensemble de l'équipe était réuni à 14h pour un briefing téléphonique ensuite de quoi chacun des volontaires

disposait de l'après-midi pour procéder aux appels qui lui avaient été confiés. Un débriefing approfondi était enfin prévu à 17h30 en présence d'une psychologue afin de mettre en commun les problèmes éventuellement rencontrés et les informations recueillies sur les personnes ainsi suivies.

Quelles leçons tirer de cette expérience réussie d'un travail en équipe entre des personnes qui ne se connaissaient pas et qui ne se seront jamais rencontrées ? On en indiquera seulement les conditions de succès :

- une activité faisant sens pour les volontaires ayant proposé d'y participer,
- un cadrage extrêmement précis et rigoureux en même temps qu'une organisation simple mais efficace,
- des réunions de briefing et de débriefing permettant de créer, par la mise en commun, le lien social qui n'existait pas auparavant.

POURQUOI L'APRÈS-COVID NE PEUT PAS ET NE DOIT PAS SE RÉSUMER À UN RETOUR AU STATU QUO ANTE

Plaçons-nous maintenant dans une attitude relevant de la prospective. Contrairement au présupposé de la continuité invitant à un retour au statu quo ante, la plupart des scientifiques et des penseurs (Jean-Pierre Dupuy, Edgar Morin, Bruno Latour, par exemple) estiment que l'humanité, et peut-être même la planète terre, ont atteint aujourd'hui un point de bifurcation rendant impossible la poursuite de la croissance économique sur sa lancée. Ainsi faut-il s'attendre à de profondes transformations, nées de la contrainte (comme l'épisode du Covid) et d'une modification en conséquence des attitudes nécessaires à la survie.

Cela signifie que les grandes entreprises issues de l'âge industriel n'ont peut-être aucun avenir devant elles, aussi invraisemblable puisse paraître aujourd'hui leur disparition. L'empire romain aussi s'était effondré, aussi invraisemblable ait pu paraître cette perspective aux patriciens de l'époque. La constante de tels exemple d'effondrement consiste en un développement des phénomènes de fragmentation, les grands ensembles de toutes natures, politiques ou économiques, laissant place à de petites entités fondées sur l'existence de liens de proximité face aux urgences de la survie. Cette tendance est d'ores et déjà à l'œuvre sous nos yeux, avec le développement de quantités d'initiatives fondées sur l'engagement des personnes dans la construction de liens de proximité, qu'il s'agisse de la production

de T shirts en lin visant au développement locale d'une filière qui avait été presque abandonnée, de la production de yaourts à la ferme vendus au marché local, du développement de coopératives répondant aux critères de l'économie sociale et solidaire ou d'associations fondées sur un engagement bénévole. Une telle évolution peut sembler marginale. Il n'est pas sûr qu'elle le soit. A contrario, il n'est pas impensable d'assister dans les toutes prochaines années à une disparition, ou tout au moins à un émiettement ou même à une disparition des entreprises composant le CAC 40. Dans cette perspective, le retour au statu quo ante paraît une démarche aussi désespérée que celle du dernier des empereurs Song cherchant à échapper aux mongols en s'embarquant sur le seul territoire qui lui restait – une simple jonque. Une tentative désespérée, donc, mais qui risque d'être d'autant plus violente qu'elle s'adosse à de puissants intérêts liés à la mondialisation de ces cinquante dernières années. Et donc, il est hautement probable que l'on assistera, dans l'évolution de nos modes de vie et de nos structures politiques et économiques, à l'équivalent de la querelle des anciens et des modernes.

Dans cette perspective, le travail autonome, les fab labs et le télétravail prennent tout leur sens, sachant qu'il s'agit là de démarches rendues possible par les outils numériques. Encore convient-il de glisser ici un avertissement : Il n'est pas impossible que la prochaine pandémie soit une pandémie numérique, provoquée par des hackers animés d'intentions malveillantes à l'égard de telle ou telle puissance mondiale. N'insistons pas. Mais on en imagine les conséquences.

Quoi qu'il en soit, les DRH sont directement concernés par l'éventualité d'un tel changement de paradigme. Certains d'entre eux se recommandent, consciemment ou non, de celui dont le cycle paraît s'achever. Ce sont eux qui limitent le télétravail à deux jours par mois en considérant qu'il s'agit là d'une démarche audacieuse. Mais il y a également ceux, et notamment les jeunes DRH, qui raisonnent tout autrement et qui cherchent au contraire à faciliter toutes les formes d'autonomie et de coopération fondées sur la responsabilité personnelle. Ce n'est pas dans les structures héritées de l'âge industriel qu'on les trouve le plus fréquemment. Ils ne s'y sentiraient pas nécessairement à l'aise, compte tenu des valeurs qui les animent. Et c'est donc dans des structures plus disruptives qu'il convient de les chercher. Ils appartiennent déjà au monde de demain.

Faites grandir et transformez votre capital humain

PROGRAMMES SUR-MESURE
ET INTRA-ENTREPRISES

early
makers

em
lyon
business
school

LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS . BHUBANESWAR



Votre contact :

Romuald GALLET

Directeur Développement Executive Education

+33 (0)1 53 34 23 97 | +33 (0)6 07 95 65 42

gallet@eml-executive.com

A close-up portrait of a woman with short brown hair and glasses, smiling slightly. She is wearing a black top and a gold chain necklace. The background is a textured blue wall.

**LES TALENTS EXISTENT DANS TOUS
LES TERRITOIRES ET DANS TOUS
LES MILIEUX SOCIO-CULTURELS,
Y COMPRIS LÀ OÙ ON NE LES
CHERCHE PAS.**

INTERVIEW DE **CHANTAL DARDELET**
PROPOS RECUEILLIS PAR **AUDE AMARRURTU**

Aude Amarrurtu : Chantal, votre signature de mail comporte de nombreux titres : égalité des chances, ouverture sociale, démarche de transition... Concrètement, quel est votre rôle et quels sont vos champs d'action ?

Chantal Dardele : Toutes mes missions concourent à un même objectif : lutter contre les inégalités dans l'accès aux études supérieures, qu'elles soient sociales, territoriales ou liées à un handicap. Il s'agit aussi de promouvoir la diversité dans notre société et de montrer que les différences sont autant de forces. Et ce n'est pas naturel : quand on rencontre une nouvelle personne, notre cerveau met cent millisecondes pour la cataloguer et la juger : la taille, la couleur de peau, l'aisance, j'ai envie de travailler avec lui, je me méfie de cette personne... Il s'agit de préjugés, de biais cognitifs qui nous font associer des caractéristiques physiques à des traits de personnalité, des qualités présumées. Le Centre Egalité des chances de l'ESSEC au quotidien agit pour déconstruire ces stéréotypes, ces pièges. En s'appuyant sur des années de pratique et sur les résultats de la recherche, on sait que l'on peut faire bouger les lignes, notamment par des rencontres.

Quand l'ESSEC a mis en place en 2004, le programme " Une grande école pourquoi pas moi ? ", il a été décidé de le baser sur du tutorat-étudiant, en proposant à nos étudiants de rencontrer chaque semaine des lycéens de quartiers prioritaires pour les accompagner vers des études supérieures de leur choix. Et à l'évidence, ces rencontres entre personnes qui avaient statistiquement peu de chance de se croiser, apportent beaucoup aux lycéens bien sûr mais tout autant, aux étudiants tuteurs qui découvrent des réalités sociales qu'ils ignorent et vivent une expérience citoyenne et humaine extraordinaire, idéale pour déconstruire les clichés des deux côtés. Et cela aura aussi certainement un impact sur le tuteur dans sa vie professionnelle, il sera beaucoup moins enclin à discriminer lors d'une embauche par exemple.

Au fond, notre mission est de favoriser l'égalité des chances, c'est-à-dire d'accompagner chaque jeune pour qu'il trouve sa voie et aille au plus loin de ses capacités. En cette époque de " guerre des talents " que les DRH connaissent bien, nous mettons en avant le fait que les talents existent dans tous les territoires et dans tous les milieux socio-culturels, y compris là où on ne les cherche pas. Notre rôle est d'aider les jeunes à trouver le chemin et les études supérieures qui leur permettront, à terme, d'intégrer les entreprises intéressées par leurs compétences. Nous voulons " lutter

contre ce gâchis de talents " , qui est insupportable éthiquement : pourquoi certains seraient-ils condamnés d'avance car ils ne sont pas nés au bon endroit ? Et pour ceux à qui cela parlerait plus, c'est aussi une aberration économique, puisqu'on estime qu'un jeune qui échoue et ne parvient pas à s'insérer dans la société, coûte aux alentours de 250 000 euros.

Aude Amarrurtu : Quelles sont les actions sur le terrain ?

Chantal Dardele : Elles sont multiples et diverses. Mais globalement nous utilisons toujours la même démarche : expérimentation à petite échelle, mise au point et évaluation, modélisation et enfin déploiement à grande échelle. Nous sommes donc en permanence très attentifs à la mesure de notre impact pour nous assurer que nous allons dans la bonne direction.

Nous avons essentiellement deux types d'action. A la base, nos programmes s'appuient sur du tutorat-étudiant à destination de jeunes de quartiers populaires de la 4ème à la terminale, trois heures par semaine, avec deux étudiants-tuteurs par petits groupes de huit ou neuf jeunes volontaires. Il s'agit d'ateliers de 3 heures hebdomadaires qui ont lieu en dehors de leurs collèges ou lycées, le plus souvent dans nos propres locaux. En effet, cette immersion régulière est très riche. C'est l'importance du non verbal, beaucoup de messages passent à travers cette immersion, y compris ce que l'on ne penserait pas dire tant c'est évident pour certains. Souvent, il y a un temps en anglais pendant les séances, car l'aisance en anglais est socialement discriminante. Et c'est une vraie expérience de diversité et d'inclusion qui se vit dans l'école chaque semaine.

Nous proposons également de développer la culture générale, avec des visites de musées, d'expositions, dont l'objectif est aussi de les convaincre qu'ils y ont toute leur place. D'autres activités sont proposées pendant les vacances scolaires, comme des ateliers théâtre pour apprendre à mieux se connaître et à s'exprimer, mais aussi des présentations de métiers et de secteurs d'activité, en lien avec nos entreprises partenaires.

Les enseignements tirés du tutorat-étudiant et des retours que nous en ont fait les anciens bénéficiaires, ont été capitalisés dans un dispositif qui s'appelle TrouveTaVoie, utilisé cette fois au sein des classes, par les enseignants outillés et formés à l'usage des ressources proposées, pour toucher beaucoup plus d'élèves en agissant sur les mêmes leviers pédagogiques.

Aude Amarrurtu : Qu'apportent concrètement ces programmes à ces jeunes ? Quelles compétences cela leur permet-il de développer ?

Chantal Dardele : Nous travaillons beaucoup sur les compétences transversales, les fameuses " soft skills " : confiance en soi, esprit critique, audace, prise de risque, collaboration, communication, autonomie, adaptabilité... Des compétences qui seront utiles à tous, quel que soit le chemin emprunté. Nous accompagnons aussi les jeunes sur leurs relations aux apprentissages, nous leur proposons des méthodologies éprouvées pour gagner en efficacité, en nous appuyant notamment sur les sciences cognitives.

Nous apportons également une méthodologie d'aide à l'orientation, basée sur différents leviers qui s'adaptent à tous les publics. Cela commence par une meilleure connaissance de soi : pour savoir où on veut aller, il faut d'abord comprendre qui on est, ses forces, ses faiblesses, ses goûts, son type d'intelligence au sens de la théorie de Gardner, et ce n'est pas si évident. Il faut également connaître le champ des possibles, les filières, les métiers qui existent. Vient ensuite la capacité à faire des choix libres et éclairés, puis à décrocher la place visée en se rendant désirable auprès du recruteur, qu'il soit dans une formation ou une entreprise : identifier ses compétences et savoir les valoriser, maîtriser les techniques de CV, de lettre de motivation, d'entretien... Enfin, nous les aidons à anticiper les attentes du maillon suivant : par exemple, un lycéen ne doit pas se focaliser sur la seule préparation du baccalauréat, mais bien également se préparer aux études supérieures. L'ensemble de cette démarche d'accompagnement se retrouve aussi bien dans les programmes de tutorat que dans les ressources du dispositif TrouveTaVoie (vidéos, formations de professeurs, supports...) qui sont proposées à l'Education Nationale et utilisées aujourd'hui dans 310 collèges et lycées, en métropole et en outre-mer, pour près de 60 000 élèves.

Aude Amarrurtu : Quels sont les résultats de ces différents programmes ?

Chantal Dardele : Depuis 2004, ce sont 2 500 personnes qui ont été accompagnées directement et de façon personnalisée, par le tutorat-étudiant à l'ESSEC. Mais il y a plus de 150 000 bénéficiaires indirects, compte tenu des différents changements d'échelle réalisés, dans notre démarche d'innovation sociale qui sous-entend l'open source pour rendre accessible au plus grand nombre ce que nous avons développé et validé. Ainsi, les programmes de tutorat-étudiant de type " Une grande

école, pourquoi pas moi ? " ont été essayés via la Conférence des Grandes Ecoles dans une centaine d'établissements d'enseignement supérieur. En outre, ils ont inspiré la politique publique des Cordées de la réussite ou encore donné lieu au dispositif TrouveTaVoie au sein des établissements scolaires.

La préoccupation de l'impact de nos actions est permanente. Nous travaillons avec des chercheurs ou des cabinets d'évaluation pour mesurer nos résultats et nous inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Et de fait, nous avons pu comparer le devenir et l'orientation des jeunes que nous suivons aux bases de données de l'Education Nationale, et bonne nouvelle : les jeunes accompagnés réussissent aussi bien (pour les garçons) voire mieux (pour les filles). On peut donc compenser les inégalités sociales d'accès aux études supérieures par un accompagnement adapté.

Mais il y a encore fort à faire dans notre société pour répondre à tous les besoins, tant les inégalités sont fortes. Nous avons sans cesse des sollicitations pour adresser de nouveaux publics : jeunes en situation de handicap, préparation à l'apprentissage... Chaque jeune mérite d'être aidé pour révéler son talent et son potentiel, quels qu'ils soient. Alors on peut se réjouir de voir que les initiatives foisonnent, tant dans l'enseignement supérieur que dans les entreprises avec des programmes comme ceux de l'Institut Télémaque ou d'Article-1. L'important est de rester concret, dans la proximité et la rencontre.

En conclusion...

Il faut dire à tous les jeunes, y compris et surtout aux plus fragiles, que demain est à réinventer. Et pour inventer un monde plus juste et plus durable, il faut des talents différents, des profils variés, des entreprises engagées sur les questions de diversité. Plus elles seront nombreuses à rejoindre cette dynamique, plus vite nous avancerons. Nous avons besoin de tous pour bâtir le monde de demain !

INTERVIEW DE CHANTAL DARDELET

PROPOS RECUEILLIS PAR AUDE AMARRURTU

Chantal Dardelet est Directrice du Centre Égalité des Chances de l'ESSEC et animatrice du Groupe Ouverture Sociale de la Conférence des Grandes Ecoles. Depuis plus de quinze ans, avec son équipe, elle met en place des programmes pour ouvrir les études supérieures à des publics qui y sont anormalement sous-représentés.

Et si on écoutait les salariés et les managers ...

... pour agir ?

E-Consulting RH a développé une expertise dans l'écoute et la gestion d'enquêtes auprès des salariés.

- Marque Employeur
- Expérience Collaborateur
- Expérience Candidat
- Climat Social
- Qualité des relations managériales
- Diagnostic organisationnel RPS

Plus d'informations sur
www.enquete-rh.org

Une démonstration ? Contactez
François GEUZE ou Frédéric
LAURENT au : 06 86 71 91 00





VIVRE ENSEMBLE AU MAROC

Entretien avec **Sanaa BELMRAH- MOUKHLISSE**
DRH de SNOP TANGER groupe FSD

Propos recueillis par **Pierre JALIN**

Bonjour, Sanaa, pourriez vous nous présenter votre société ?

Snop Tanger est un groupe de l'industrie automobile situé en zone franche de Tanger, composé de Snop Tanger, Snop Kénitra et Smom Outillages, pour un effectif de près de 1000 personnes.

Et votre poste ?

Je suis DRH et garante du processus management des RH pour les 3 sites, avec l'aide d'une équipe de 14 collaborateurs(trices)

S'il fallait citer les principales priorités 2020 dans vos missions, comment les classeriez-vous ?

J'allais dire que conjoncturellement c'est d'abord la santé et la sécurité des collaborateurs, mais je crois que Covid ou pas, c'est naturellement la mission première de notre fonction. Il est vrai que la crise sanitaire a singulièrement renforcé cet aspect.

Ensuite, participer à la pérennité et à la continuité de l'entreprise. C'est l'implication RH à la stratégie de l'entreprise.

Puis, plus pragmatiquement, trouver les meilleures formules de souplesse et de flexibilité dans le pilotage de notre capital humain, ce qui nous permet de ne pas avoir recours à la suppression d'emplois, sauf cas extrême. Notre effectif n'est pas une variable d'ajustement si on se donne la peine d'imaginer des processus d'agilité et parfois se montrer créatif. Et enfin, préserver un climat social sain et confiant en traversant toutes ces tensions, ces incertitudes, ce qui peut provoquer légitimement des inquiétudes.

Les sujets du " vivre ensemble " sont-ils d'actualité dans vos missions ?

Oui, sans conteste. Le " vivre ensemble " a toujours été partie intégrante de notre stratégie RH.

Des collaborateurs présentant un handicap ont trouvé la capacité d'un développement professionnel et personnel dans notre entreprise. Nous avons, par exemple, conclu un partenariat avec une association de " sourds " , de " mal entendants " comme on dit chez vous.

Un autre exemple, nous avons vécu un démarrage de deux sites avec l'assistance d'expatriés d'autres pays, qui se sont installés à Tanger. Et puis, et j'en suis fière, nous favorisons la mixité. Nous n'avons plus aucun métier qui soit réservé aux hommes dans notre entreprise. Il a fallu parfois dépasser des freins " culturels " mais nous y sommes arrivés. Et nous en voyons les résultats sur la performance

de l'entreprise. C'est le fruit d'un travail de groupe et le handicap et la mixité apportent une richesse qui amènent un renforcement de l'intelligence collective. On est donc meilleurs y compris en performance.

Comment les managers peuvent-ils s'impliquer dans cette démarche ?

Le rôle des managers est justement de fédérer leurs équipes autour des mêmes objectifs en tenant compte des particularités et des différences des uns et des autres. Mais c'est bien un des fondamentaux du management n'est-ce pas ? Personne n'est le clone de l'autre et les équipes ne sont jamais homogènes, sinon nous aurions des équipes de robots dont je ne suis pas certain du pouvoir de l'intelligence collective... Les axes de progrès des uns peuvent être les points de force des autres, et la montée en compétence des collaborateurs peut bénéficier de cette articulation. C'est au manager d'organiser cela et de motiver ses troupes. Vous voyez, j'ai bien parlé de fondamentaux.

Quelles peuvent-être les résistances ?

Oh, ça ne manque pas... depuis les réflexes de discrimination, voir de racisme jusqu'aux lourdeurs administratives pour l'immigration et pour le séjour des ressortissants d'autres pays au Maroc. Les résistances sont alors aussi bien des dialectiques sociétales que des préjugés personnels.

D'une façon générale, vous pensez que les entreprises marocaines partagent votre vision des choses ?

Je pense sincèrement que malgré effectivement toutes les résistances observées, la recherche de la mixité et de la diversité, l'insertion des personnes handicapées et l'inclusion des personnes " différentes " sont des sujets d'actualité pour la majeure partie des entreprises. L'évolution " sociale " le demande et l'entreprise est le miroir de cette évolution sociale.

Quels sont les éléments sur lesquels il est encore possible de progresser selon vous ?

Nous devons encore développer nos possibilités d'accueil pour les personnes en situation de handicap. Nous avons fortement fait progresser les choses, mais on peut faire plus.

On peut aussi aller plus loin dans l'exploitation de la richesse collective : constituer des équipes avec des personnes ayant des parcours différents, former des équipes multiculturelles à l'image de nos clients. Maintenant là encore, les efforts seront visibles si... on allège certaines procédures et for-

malités, il nous faut de l'agilité. Ce sera visible si on adapte la formation professionnelle aux réels besoins de l'entreprise et au niveau de ses collaborateurs, si on est capable de garantir une équité sociale, si les travailleurs handicapés peuvent bénéficier des mêmes avantages que les autres (ce qui n'est pas encore le cas partout), et si nos managers sont formés au management interculturel. Là encore, je me répète, que des fondamentaux, ni plus, ni moins !

Du coup, voyez vous une évolution de la fonction RH dans les années qui viennent ?

Le DRH de demain doit être visionnaire, prêt à piloter le changement, et être une force de proposition en fonction des situations et des contextes. Rien n'est acquis, mais on a besoin d'un cap. L'empathie et l'écoute sont plus que jamais nécessaires pour

comprendre l'environnement humain et assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. Les deux ne s'opposent pas mais peuvent se stimuler.

Et un conseil pour un jeune RH ?

Un ami, Pierre Jalin, (rires) m'avait dit un jour : Il faut avoir la passion du métier, la patience (nous sommes souvent dans le temps long) et l'art de la médiation. J'adhère ! Ce sont aussi des qualités pour favoriser le " vivre ensemble "

SANAA BELMRAH- MOUKHLISSE
DRH de SNOPT TANGER groupe FSD

PROPOS RECUEILLIS PAR PIERRE JALIN



LES APPROCHES COMPORTEMENTALES

- 064** Ensemble, mais sans toi !
Elisabeth PROVOST VANHECKE, Systémicienne et Didacticienne du travail
- 067** De plus en plus nombreux et de moins en moins ensemble ?
Patrick STORHAYE, Président de Flexity, Professeur associé au CNAM
- 071** Vivre ensemble ou mieux vivre ensemble ?
André PERRET, MagRH
- 075** Le défi de jouer collectif face à la crise
Charlotte DU PAYRAT, consultante en management
- 078** Peut-on vivre ensemble sans une certaine amitié ?
Patrick BOUVARD, Rédacteur en chef RH Info le média RH d'ADP France
- 082** Vivre ensemble avec des robots simulant l'empathie
Laurence DEVILLERS, Professeur en IA à Sorbonne Université/LIMSI-CNRS.
- 085** Doit-on piéger ses propres employés pour les sensibiliser au risque de cyberattaques ?
Yvan BAREL, Enseignant chercheur en GRH, Université de Nantes et Sandrine FREMEAUX, professeur à Audencia Business School
- 088** Vivre ensemble avec un robot
Serge TISSERON, Psychiatre, membre de l'académie des technologies
- 091** Le désir d'être utile, terreau fertile d'un nouveau vivre ensemble
Fabienne RAVASSARD, Dirigeante et fondatrice de BAIRLAA
- 094** Aller à la rencontre de l'autre au-delà des différences
Sandrine LEBRUN, Directrice déléguée à la prévention des ruptures de parcours, CCAS de Montpellier
- 097** souffrance psychique des ados et burn-out parental, un vivre ensemble douloureux, quelles réponses managériales ?
Pascale GAUTHERET, Avocate honoraire en droit social



**ENSEMBLE...
MAIS SANS TOI !**

Elizabeth PRUVOST VANHECKE

Systemicienne et didacticienne du travail

Chroniqueuse, presse, web et auteure Ed. territoriale et Afnor

Modeste pamphlet pédagogique à propos du télétravail¹ ...

Le " télétravail " a pris un essor inattendu durant la crise sanitaire. La volonté des entreprises semble s'orienter vers ce qui leur apparaît être une solution à la fois sur le plan de l'organisation du travail, de l'économie et du respect des grands enjeux stratégiques (écologie et développement durable). Cependant... n'a-t-on jamais évalué les impacts du télétravail sur le plan de l'interaction et de l'acquisition des connaissances ?

LE TÉLÉTRAVAIL REND-IL AVEUGLE, SOURD ET MUET ?

Bloqué(e) derrière son écran en position de statue, chacun regarde l'image de soi et des autres sans bouger, se moucher ou se déplacer. Il est facile de cliquer sur l'icône qui supprimera la vidéo pour disparaître du groupe ou sur celui de l'audio pour faire taire la parole. Reste le " chat " présent à droite de l'écran en position de sourd-muet : rien de plus qu'un SMS ! Et le temps que l'on écrive ce que l'on a à " dire ", l'espace de l'intérêt du dialogue est passé. L'objet de la discussion a évolué et l'idée s'écrit en mode réchauffé...

Certains rétorqueront que le travail à distance est pourtant bien pratique : inutile d'habiller le bas, le haut est suffisant ; que de trajets évités, fatigant, longs et coûteux aussi bien pour soi que pour l'entreprise. Et quand on pense à toute cette pollution contournée ; cette énergie fossile ou électrique économisée ; et à la fin du stress dans les embouteillages au péage des grandes villes... Alors le télétravail serait-il la solution à tous ces problèmes ?

Le souvenir de la conversation au bureau entre collègues, avec lesquels on avait partagé des adresses de " bons " restaurants revient à l'esprit... Ce qui fait le charme de l'interaction vécue dans la réalité, n'est-ce pas l'imprévu ? Ainsi que le posait Pascal² : " L'échange est un pari ! " Lors des visioconférences, l'écriture par chat est codifiée dans un langage groupal afin d'éviter de se faire remarquer ou que son propos soit arrêté par le modérateur de la conférence. La parole successive a remplacé la parole simultanée. Ce simulacre d'interaction n'a plus rien à voir avec les " vrais " débats où parfois, l'émotion prend le pas sur la raison. Ici, l'écoute est canalisée ; on choisit d'entendre les autres sans forcément leur répondre, on ne se regarde pas !

QUE PERÇOIT-ON DANS L'ESPACE RÉDUIT D'UN ÉCRAN 17'³

La magie de l'interaction est celle qui fait naître l'émotion, libère l'esprit des contraintes cognitives et facilite l'appréhension de l'information pour qu'elle devienne connaissance. Selon Michel Godet, prospectiviste : " L'appropriation intellectuelle et affective constitue le point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action efficace⁴ "

En fait, à quoi sert le télétravail ? La transmission de l'information causée et orientée semble être une des réponses parmi les plus probables. Celle-ci exige un support clair et neutre et une bonne lisibilité. Certains répliqueront que ce n'est pas la peine de faire autant de bruit autour de ce qui existait déjà, le Net comme base de données à l'infini (ou presque) ! Effectivement, les informations distribuées sur le mode virtuel sont réduites à leur principal objet afin que tout le monde puisse les saisir. Sauf que... chacun ne les mobilisera que si elles émoustillent son " schème ", mode de comportement invariant pour des situations qui se ressemblent. Car pour faire sienne une connaissance, la matrice de la situation de travail est incontournable. Depuis longtemps, celle-ci est écartée de la contribution à l'émergence de compétences " objectivées ", disjointes de l'environnement où elles ont été générées. Comme si l'on pouvait continuer à être compétent de la même façon quand on est malheureux au travail...

Les croyances dans les modèles RH précédents sont si bien ancrées dans les comportements, qu'on risque fort de continuer à faire ce que l'on a toujours fait : les éléments matériels et l'interaction concourant à la production de la connaissance ne seront pas pris en compte, pas plus que la vision subjective de l'individu, ou machine à décrypter les énigmes du quotidien selon ses propres critères et valeurs. Quand chacun est unique, la singularité individuelle serait réputée difficilement compatible avec le management d'un collectif...

LES MANAGERS ONT-ILS PEUR DE L'AUTONOMIE DE LEURS COLLABORATEURS ?

Suffirait-il de changer les circonstances du travail sans prendre en compte les impacts de ce changement pour que le moyen du télétravail, devienne un but pour les organisations du travail ? Beaucoup

de choses ont changé durant la crise sanitaire. Tous n'étaient pas prêts à télétravailler ; et même pour ceux qui l'étaient, les comportements n'ont pas été les mêmes : la situation présentait un risque santé important. Encore plus qu'avant la crise sanitaire, l'éloignement physique de l'entreprise a fait ressentir au télétravailleur son besoin d'appartenance à un collectif dans lequel il aspirait à s'insérer pour mieux exister individuellement.

Loin de leurs collaborateurs, pour se faire obéir si jamais un salarié leur " échappait " , les managers de contrôle ne disposaient plus des atouts de la contrainte d'une situation de travail au quotidien : convocation au bureau ou réprimande devant les collègues. Hors crise, le mode de gouvernance du travail présentiel est facilité par une organisation qui répartit les tâches suivant les postes et les individus en balisant leurs pratiques à coups de procédures ISO. Dans une situation de travail virtuelle impromptue, les procédures usitées n'ont plus été adaptées et les collègues aidants dont il suffisait de pousser la porte pour se rassurer, étaient absents. Beaucoup se sont trouvés désorientés, aussi bien les collaborateurs que les managers. Sur quels éléments se reposer pour inventer une autre façon de travailler et de communiquer, et pour laquelle on n'avait pas été formé ? Chacun d'entre eux avait oublié, si jamais ils l'ont su, que lorsqu'un élément de la situation de travail change, tout change, qu'il soit à risques ou pas !

D'autres managers ont eu une attitude très différente. Eux aussi vivaient une situation à risques. Attentionnés à ce que leur collaborateur comprenne la prescription de travail, ils ont passé autant de temps que nécessaire au téléphone ou sur une application de " webinaire " , pour lui expliquer de façon très précise ce qu'il devait réaliser et comment s'y prendre. Alors le langage de l'encadrant est devenu plus directif dans l'explication de la tâche. Et pour le collaborateur, privé du soutien de l'interaction au travail, il a développé " grâce " à cette situation différente, des ressources internes qu'il n'avait pas encore explorées : l'autonomie qui lui a permis de libérer sa créativité à la recherche de solutions aux problèmes posés...

Si pour beaucoup de personnes le télétravail fut ressenti comme une réussite, sans doute ont-ils pallié leur isolement quand ils se sont reliés à un élément qui leur faisait sens : peut-être leur métier, la congruence de leur action avec celle de leur entreprise ou une finalité personnelle qui rejoignait le but poursuivi par leur entité ?

DANS UNE SITUATION DE TÉLÉTRAVAIL, L'APPREANCE NAÎT DE LA CONFIANCE !

Afin de tirer un enseignement de l'expérience de télétravail lors de la crise sanitaire, pour chaque collaborateur, il s'avèrerait incontournable d'analyser ce qui s'est passé et comment cela s'est passé : qu'est-ce qui a provoqué sa compréhension de ce qu'on attendait de lui⁵ ? Quelles sont les ressources que son mode de fonctionnement interne⁶ a convoquées ? Parmi ces ressources, quelles sont celles qui, en situation, ont évolué et celles qui ont émergé ? Et aussi, quel est le processus saillant qui a fait naître une compétence transversale ou qui a favorisé le transfert d'une autre ? Les softs skills si recherchées aujourd'hui par les entreprises sont dépendantes de l'évolution des situations de travail, de ce que chacun y ressentira, comprendra ou écoutera à sa façon. Le processus est aléatoire, autonome et pas éminemment reproductible. Certes, améliorer les conditions de travail pour tout un chacun ne nuit pas ! Mais la clé de l'appropriation de la connaissance dans une situation de télétravail serait plutôt à rechercher ailleurs. Elle appartient au processus d'apprenance de l'organisation. Pour le manager un nouveau rôle est né, celui de manager pédagogue, plus animateur qu'encadrant. Avec son collaborateur, il apprendra à pratiquer le retour réflexif de la connaissance, sorte de feed-back interactif qui ne pourra s'installer que si le droit à l'erreur est reconnu de part et d'autre et utilisé telle une chance pour mieux réussir ce que l'on attend de chacun. Cette alliance collaborative que crée l'interactivité pédagogique est une des opportunités du télétravail. Elle renforce les liens entre les personnes, simplement parce qu'elle donne vie à la confiance. Que peut-on craindre de ceux dont la confiance est l'élément d'équilibre d'une situation de travail ? Sinon la réussite d'un travail partagé, fut-il virtuel, dont la finalité serait celle du plaisir à réaliser une tâche bien faite... ensemble !

Elizabeth Provost Vanhecke

Systemicienne et Didacticienne du travail

NOTES & RÉFÉRENCES

(1) LA NOTION EST DISCUTÉE SANS ÊTRE FIGÉE. ALORS ELLE SERA PRISE EN L'ÉTAT DES PRATIQUES ET DES RÉFLEXIONS...

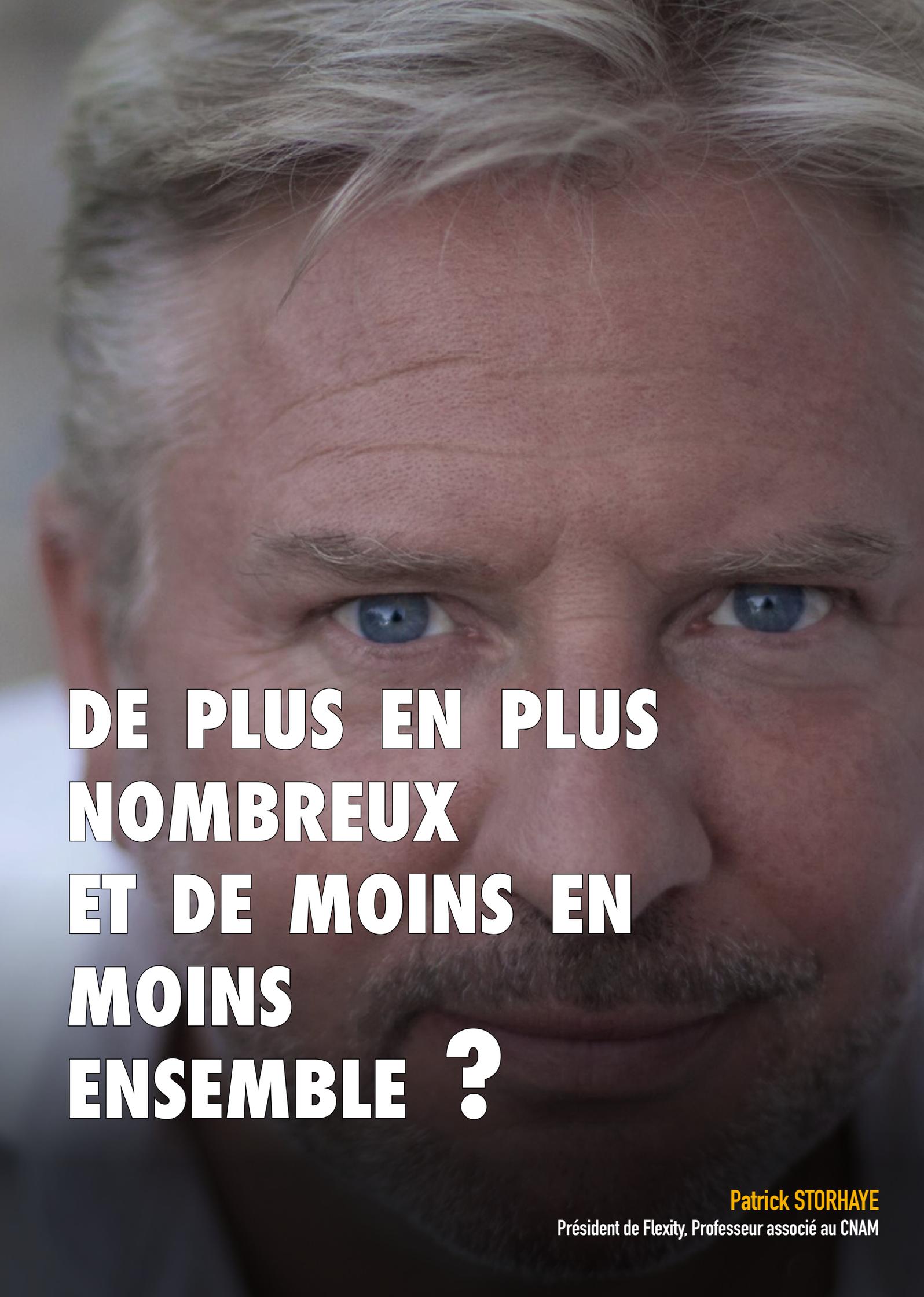
(2) PASCAL - LES PENSÉES - RÉÉDITION ED. DU SEUIL - COLL.. LIVRE DE POCHE -

(3) POUCES

(4) M. GODET - PROSPECTIVE ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE - 1985 - ED. ECONOMICA - COL. CPE ECONOMICA

(5) EN PÉDAGOGIE DES ADULTES, IL S'AGIT DE L'ÉTAPE DU RÉFLÉCHISSEMENT

(6) SELON LA DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE CE PROCESSUS COGNITIF DE RESSOURCES INTERNES QUI AIDE À SAISIR L'INFORMATION ET À LA TRANSFORMER EN CONNAISSANCE A POUR NOM : L'INVARIANT OPÉRATEUR

A close-up portrait of a man with grey hair and blue eyes, looking directly at the camera. The text is overlaid on the lower half of the image.

**DE PLUS EN PLUS
NOMBREUX
ET DE MOINS EN
MOINS
ENSEMBLE ?**

Patrick STORHAYE

Président de Flexity, Professeur associé au CNAM

Plus on est nombreux, plus il serait difficile de vivre ensemble. Les Cassandre pourraient donc nous prédire un monde qui n'aurait d'autre issue que de s'entredéchirer. Un monde dans lequel chaque individu serait devenu l'étendard d'une identité qu'il estime à la fois tellement unique et singulière qu'il userait de tous les moyens possibles pour la clamer dans la rue et l'acclamer sur les réseaux, au point de la placer au centre de tout et de devenir un anti tout ce qui n'est pas comme il veut. A observer certaines dérives, on serait disposé à y croire. Pourtant, cette prédiction d'un vivre ensemble devenu difficile par le seul nombre est un raccourci rapide. Il ignore en effet certains traits sous-jacents de nos sociétés occidentales riches, du moins en France, qui éclairent le sujet d'un « vivre ensemble » qui semble de plus en plus difficile.

UN TERREAU SOCIÉTAL DE FRUSTRATION ET DE REPLI SUR SOI

Les travaux de Michel Maffesoli sur la post-modernité¹ avaient souligné la quête hédoniste qui caractérisait notre société occidentale. On peut y lire les conséquences d'un niveau de confort sans cesse croissant et les effets d'une hyper-consommation de masse. La base du cocktail est réunie : une quête exagérée de bien-être personnel, un niveau de confort déjà élevé donc un désir de plus en plus difficile à assouvir, un individualisme qui tourne à un culte de l'ego que les réseaux sociaux servent à merveille... En outre, les hyper-crises se sont succédées et ont contribué à ce que chacun · e prenne conscience - dans le même temps - des limites que le monde et sa réalité souvent brutale mettrait à cette quête d'épanouissement de soi. Les attentats du 11 septembre 2001 ont souligné un monde qui basculait, la crise de 2008 a signé un changement de rapport de forces macro-économiques au détriment de l'occident, la crise sanitaire de 2020 nous renvoie à nos fragilités et nos interdépendances... Toutes ces crises, à leur manière, conjuguées aux évidences climatiques et à la prise de conscience collective des limites des ressources naturelles, renvoient donc cette quête hédoniste à ses propres limites : " Le monde est clos et le désir est infini " titrait l'économiste Daniel Cohen².

Le reste des ingrédients du cocktail est donc ici : à l'épanouissement de soi comme quête ultime qui se brise sur le mur du réel, succède le repli

sur soi, que Gilles Lipovetsky soulignait lorsqu'il décrivait le passage de la post-modernité à ce qu'il qualifiait alors d'hyper-modernité³. Un désir dont on prend conscience qu'il est impossible de satisfaire, donc frustration donc repli sur soi et hypersensibilité à tout ce qui pourrait contrarier... En d'autres termes, les ferments du rejet l'Autre ne sont pas bien loin.

En résumé, la question du vivre ensemble en entreprise se pose sur un terreau sociétal qui lui est très peu favorable.

LES DANGERS DES EXCÈS DE LA QUÊTE DU " BIEN-ÊTRE " AU TRAVAIL

Les traductions de ces traits sociétaux dans l'entreprise sont légions et ont notamment pris la forme d'un · e salarié · e dont on essaye de choyer le bien-être qu'il · elle exige coûte que coûte quand, dans le même temps, la brutalité, voire la vacuité, du travail en tant que tel ne cesse de sauter aux yeux et de rendre la satisfaction de ce désir impossible.

On peut y mettre pêle-mêle cette conception de certain · es que le bien-être au travail serait un dû en oubliant qu'ailleurs, parfois, être est déjà une chance, la prolifération opportuniste du courant du bonheur au travail sans compter le développement des officines d'épanouissement personnel en tout genre. On peut vraisemblablement y mettre aussi certaines démarches de QVT qui ressemblent à des cautères sur des jambes de bois à force de préoccupations centrées sur ce bien-être, sur ce qui entoure le travail plutôt que sur le travail en lui-même, et sur une bienveillance érigée comme pommade miracle pour faire passer une réalité parfois difficilement supportable.

Il n'est pourtant pas difficile de comprendre que cette bienveillance-là (même si la bienveillance en tant que telle est nécessaire entre personnes humaines) ne peut en aucun cas compenser ce qui fait, dans certaines entreprises, la réalité du mal-être au travail : destruction du sens en érigeant l'intérêt d'une seule des parties prenantes comme finalité ultime au détriment de celui des autres, réduction de l'autonomie au point de mettre celui ou celle qui est confronté au réel des problèmes face au choix de contourner les processus ou d'être impuissant à les résoudre, abandon de la reconnaissance des personnes

pour ce qu'elles sont et pas uniquement pour ce qu'elles font, conformité de façade sur la diversité au détriment de la longue et difficile (ré)éducation qu'exige les fondamentaux du respect d'autrui, etc.

En substance, quand on prône la singularité de l'individu et qu'on nourrit - peut-être simplement maladroitement et avec de sincères mais naïves bonnes intentions - un " moi " déjà hypertrophié, il ne faut pas s'étonner de voir le vivre ensemble se déliter. Entre le " Je " et le " Nous " , entre un nécessaire besoin d'identité et un non moins nécessaire besoin d'appartenance, l'excès de l'un nuit toujours à l'autre.

En définitive, ce que nous devons individuellement et collectivement comprendre, plutôt que de nous replier puis assécher sur nous-mêmes, c'est simplement que plus on est nombreux plus nous devons (ré)apprendre à vivre ensemble !

L'EXIGENCE DU RESPECT DE L'AUTRE ET DU RESPECT DE CE QUI RÉUNIT

En entreprise, ce " vivre ensemble " a deux exigences aussi simples à exprimer que difficiles à concrétiser :

- se respecter les uns les autres car c'est la condition minimale de la coexistence de personnes qui forment société ;
- et respecter ce qui réunit ce groupe de personnes - en l'occurrence l'entreprise - car c'est précisément la raison pour laquelle elles doivent " vivre ensemble ".

Le respect d'autrui

Le respect de l'autre, cela pourrait - et devrait - être si simple, à commencer par ce qu'on nous a appris (ou aurait dû nous apprendre) à toutes et tous lorsque nous étions enfants : les règles les plus élémentaires de la politesse et du savoir-vivre, comme ce fameux SBAM⁴ emblématique de la grande distribution. Et pourtant, l'observation des comportements nous rappelle à quel point ces évidences d'apparence simple sont loin d'être la norme, comme si saluer une personne ou dire merci était devenu " anormal ". Or, ce constat, naturellement aussi varié qu'il y a de personnes, doit inviter les professionnels de la fonction RH à plusieurs réflexions, comme par exemple :

- Où placer le curseur entre l'individu et le collectif ? A quel point faut-il accepter que la règle d'un seul s'impose au collectif ? A partir

de combien d'individus, les desiderata d'un groupe s'imposent au collectif ? Il y a là une réflexion à mener sur la gouvernance d'un collectif, la nécessité de règles communes qui s'imposent à toutes et tous, la manière de les déterminer, les principes qui guident les tolérances qu'il faut naturellement accepter comme les nécessaires sanctions face aux dérives.

- Affirmer que le respect n'est pas négociable. L'entreprise n'a pas pour vocation à se substituer à une éducation élémentaire qui aurait manqué à certain·es de la même manière qu'elle n'a pas à " éduquer " les personnes qui la composent. En revanche, elle doit affirmer que ce qui ne se pratique peut-être pas à l'extérieur pour certain·es n'est en aucun cas négociable en interne. Cela pose la question des sanctions bien sûr mais surtout de l'acculturation qui va avec, comme on le fait avec la culture d'entreprise, et notamment aux modalités de sa réalisation. Or, en la matière pour éviter le caractère infantilisant des " to do or not to do " il faut savoir compter sur le rôle clé de l'encadrement de proximité.
- Etre intraitable sur l'exemplarité du management. Ceci suppose à tout le moins une exemplarité de la hiérarchie. Or, sur ce sujet il y a souvent un lourd travail de fond à réaliser tant certain·es se sentent " autorisés " dès lors qu'ils·elles arborent les barrettes des responsabilités. Combien de comportements de chefs à plumes et autres petits barons locaux sont en effet laissés sans sanction ?...
- Favoriser les prises de conscience. Enfin, et c'est aussi délicat que le point précédent, il est nécessaire pour celles et ceux qui, sans mauvaise volonté ni comportements apparemment déviants, n'ont pas conscience des " brutalités " qu'ils imposent aux autres, particulièrement au regard du sujet du respect de la diversité sans lequel aucune forme de respect tout court n'est possible.

Prendre en main ces sujets demande sans aucun doute de ne pas se mentir à soi-même c'est-à-dire d'affronter ce que l'on est réellement et de ne pas laisser des situations inappropriées, souvent connues de toutes et tous, perdurer par habitude, paresse ou craintes de représailles.

Le respect du Bien commun

Respecter ce qui réunit ensemble en entreprise c'est respecter l'entreprise, donc son essence,

sa raison d'être, en résumé ce qui fait qu'elle réunit un ensemble de parties prenantes et de personnes devant précisément vivre ensemble pour la faire vivre. Ce n'est pas simplement " respecter son employeur " mais bien considérer que pour vivre ensemble il faut viser un bien commun. " Le bien " commun (l'épanouissement de chacune des individualités qui compose la société) n'est pas ici " un bien " commun (quelque chose qui appartient à toutes et tous). Il s'agit en l'occurrence de viser le " bien de tous les membres " de la société que forme une entreprise, en d'autres termes de satisfaire les attentes de toutes ses parties prenantes, ce qui renvoie à la raison d'être de l'entreprise : sa mission, son ambition, ses valeurs, bref ce qui forme son essence et son projet. Le bien commun, dans la lignée de Thomas D'Aquin, est en quelque sorte ce qui réunit l'intérêt du tout et des individus qui le compose : la réussite de l'un conditionne celle de l'autre, et inversement. Or, ne pas viser ce bien commun-là c'est nier l'existence de l'entreprise en tant que société et donc la réduire à une convergence opportuniste d'intérêts particuliers. Autant dire que cela ne favorise pas la réussite du projet d'entreprise et encore moins un quelconque vivre ensemble.

La notion de bien commun comme condition d'un vivre ensemble, questionne, là encore, la fonction RH sur de nombreux aspects, comme par exemple :

- Le respect de toutes les parties prenantes. La question est simple : faut-il accepter que les intérêts d'une seule des parties prenantes prédominent exagérément sur ceux de toutes les autres ? " Défendre les intérêts des salariés " (l'une des parties prenantes) ce n'est pas prendre parti pour eux contre l'entreprise mais bien veiller à faire entendre une voix d'équilibre qui garantit la pérennité et le succès du projet dans son ensemble. En d'autres termes, si le vivre ensemble a besoin d'une recherche de bien commun, alors la fonction RH doit aussi porter cette voix.
- La réalité de la dimension RSE. Ce bien commun des parties prenantes, y compris de la société civile dont l'entreprise ne peut réellement s'affranchir, ni pratiquement, ni moralement, c'est l'objet même de la dimension RSE. Il y a là aussi matière à questionner la fonction sur la matérialité de cette RSE, au-delà des logiques d'affichage et de conformité (dont il n'est pas question de s'affranchir) pour que la recherche de ce bien commun devienne expé-

rience pour toutes et tous.

- Le leadership model. Comment traduire et tenir compte de cette capacité à privilégier l'intérêt du bien commun et faire preuve d'exemplarité de comportement dans le leadership model de l'entreprise ?
- La reconnaissance. Nombre de politiques de rémunération ont favorisé un excès d'individualisation propice au mercenariat et souvent source de frustration, voire d'injustices réelles, pour celles et ceux qui s'investissent pour le bien commun au détriment parfois de leur intérêt financier immédiat. Comment tenir compte de cette dimension dans les politiques de reconnaissance, sur un plan financier et moral ? Comment passer d'une logique d'individualisation (où l'individu n'est qu'une division du tout) à une logique de personnalisation (où la personne est porteuse d'une forme de responsabilité du tout)
- Etc.

Au travers de ces deux prismes du respect de l'autre et du respect du bien commun comme condition sine qua non du vivre ensemble, on voit que la quasi totalité des facettes de la fonction RH est concernée. Elle a là un rôle déterminant à jouer mais c'est un rôle qui l'expose. Ce n'est pas ce qui la rendra " populaire " à court terme tant on sait les bénéfices faciles de la démagogie mais c'est précisément le sens même de sa mission : faire en sorte que le projet de l'entreprise se réalise en créant les conditions sur un plan humain. A commencer par réussir à " faire société " donc vivre ensemble. C'est au fond le défi auquel toute entreprise humaine a toujours été confrontée et, n'en déplaise à celles et ceux qui réduirait ce vivre ensemble à une " animation " d'un collectif qui a tous les atouts de l'entertainment, il questionne inévitablement l'essence même de ce qu'est l'entreprise. En d'autres termes, s'il y a besoin " d'animer un collectif " pour favoriser le vivre ensemble, alors c'est au sens de lui donner une âme !

PATRICK STORHAYE

PRÉSIDENT DE FLEXITY, PROFESSEUR ASSOCIÉ AU CNAM

NOTES ET RÉFÉRENCE

(1) Maffesoli M. (2014) L'Ordre des choses, Penser la postmodernité, CNRS Editions

(2) Cohen D. (2017) Le monde est clos et le désir est infini, Le Livre de Poche

(3) Lipovetsky G. & Charles S. (2006) Les Temps hypermodernes, Le Livre de Poche

(4) Sourire-Bonjour-AuRevoir-Merci



**VIVRE ENSEMBLE OU
MIEUX VIVRE
ENSEMBLE ?**

André PERRET
Apprenti anachorète

Par moment, je me demande si le titre du MagRH est complet. Vivre ensemble ? Comment faire autrement ? Nous ne sommes pas seul sur une île déserte que je sache ! Et tous les jours, nous vivons en croisant dans nos entreprises des gens différents. Des gros et des maigres, des petits et des grands, des blancs et des noirs, des hommes et des femmes, des intellectuels et des manuels, des gens de droite et des gens de gauche, des sérieux et des comiques, des auvergnats et des bretons, des ... enfin, vous m'avez compris. Effectivement certains nous plaisent, d'autres moins. On travaille volontiers avec celui-là et pas avec l'autre... donc ce n'est pas vivre qu'il faut dire mais bien " mieux " vivre. Puis-je travailler en situation de survie ? certainement. Mais suis-je dans les meilleures conditions d'environnement pour être productif ? On peut s'interroger...

PUIS-JE CHANGER MA PERCEPTION DE L'AUTRE ?

Vous vous souvenez certainement du schéma de la communication que tout bon formateur en management vous a fait découvrir : l'émetteur et le récepteur qui sont perturbés dans l'envoi ou la réception des messages par des parasites endogènes ou exogènes. Ces derniers sont faciles à éviter (le bruit, la chaleur, la foule, bref, tout ce qui n'est lié ni à l'un, ni à l'autre). En revanche, les endogènes nécessitent un véritable effort introspectif : la culture, la formation, l'éducation, la religion, le sexe, l'âge... et c'est là, oh miracle, que l'on découvre que l'un et l'autre sont deux personnes différentes et que ça agit sur leurs relations. Et en dehors du feedback nécessaire, notre formateur d'expliquer que l'empathie était une valeur première de la vie en communauté. Comment travailler en harmonie avec l'autre ? En sachant qui il est et comment il fonctionne...

Nous qui sommes dans l'environnement des Ressources Humaines le savons bien, nous sommes entourés de phénomènes de " halo " , et lorsque je recrute et que je reçois une candidate qui ressemble à ma belle-mère, pour un peu que nos rapports soient " distendus " , cette candidate risque de partir avec un handicap qu'elle-même ne soupçonne pas. Et il en va de même avec tout mon environnement. Alors " vivre mieux ensemble " c'est peut-être déjà mieux se connaître soi-même.

Il n'est pas question de faire de la psychologie de comptoir voire même de la psychologie " positive " (comme s'il existait une psychologie négative !)

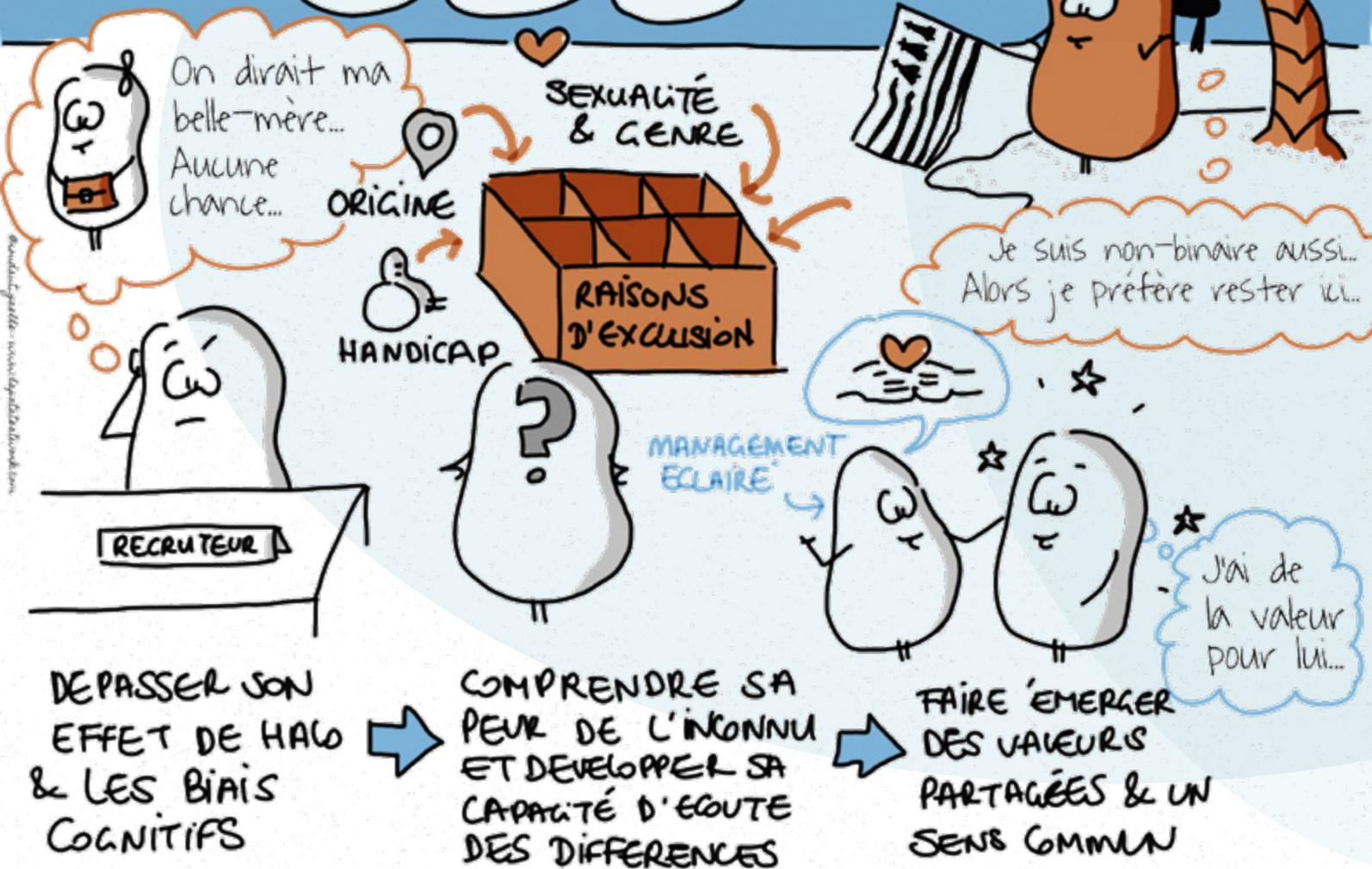
... mais il apparaît peu probant de vouloir intégrer des valeurs comme le respect de l'autre, le refus de l'exclusion, la lutte contre le racisme et toutes les homophobies sans avoir au préalable fait le point sur ce qui nous dérange et d'où vient ce sentiment étrange de malaise quasi inconscient. C'est " humain " direz-vous ? " On ne peut pas plaire à tout le monde " ! Et si l'on se disait, j'ai été élevé comme ça et ce n'est peut-être pas " mon libre arbitre " que je manifeste ainsi ? Vous êtes les premiers à vouloir vous considérer comme adultes et responsables, d'accord ? Alors commençons peut-être par faire le point sur ce qui est la résultante de notre propre réflexion.

ET SI L'APPROCHE DE L'AUTRE DANS CETTE LOGIQUE D'OPTIMISATION ÉTAIT VICTIME DES " SILOS " ?

A force de mettre le monde en " cases " y compris avec les meilleures intentions, le regard sur les autres a peut-être occulté la reconnaissance de nos biais déformants. J'explique : nous avons décomposé en rubriques, en castes, les raisons potentielles d'exclusion : l'origine ethnique qui a donné le racisme, le comportement sexuel qui a donné l'homophobie, la peur de la différence qui a donné cette difficulté à atteindre les 6% de personnels handicapés dans nos entreprises, le machisme qui a donné les plafonds de verre, avec autant d'organisations et d'associations spécialisées qui reprennent (à juste titre) le soutien et la lutte en faveur de ces causes... Maintenant pour un peu que vous ne vous sentiez ni machiste, ni raciste, ni homophobe, ni anti handicapé, êtes vous pour autant capable de travailler avec tout le monde, j'en doute fort ... Il y aura toujours " untel " dont je ne supporte pas l'humour décalé, ou l'odeur de son... déodorant, ou ses pellicules et avec qui je vais tout faire pour écarter les situations de proximité. Et pourtant, il n'est ni noir, ni handicapé, ni homo...

Les discours des associations (dont encore une fois je ne conteste aucunement la raison d'être) me permettent parfois de me dédouaner de ma relation pourtant " sensible " aux autres. De plus, ces arguments me renvoient dans des circonvolutions de ma personnalité pour lesquelles je n'ai effectivement pas encore eu le temps de procéder à un minimum d'auto-analyse. Un exemple qui me demande de lever le voile sur ma propre expérience ? Pourquoi, alors que je pense pouvoir travailler en harmonie (en ayant fait la preuve de ce que j'avance) avec des gens d'origines différentes, de

MIEUX VIVRE ENSEMBLE... ?



sexe différents, avec des signes visibles ou non de handicap... suis-je encore décontenancé en présence de transgenres ? L'inconnu est sans doute une réponse, mais certainement pas la seule. Autre exemple : DRH, je me suis déjà posé la question de savoir si le rejet spontané de la présence d'Untel dans mon bureau tenait au fait qu'il était beur ou délégué CGT ? Les deux peut-être... Mais que dire de son changement de comportement lorsque j'ai commencé à le mettre dans la confiance en amont, des préoccupations liées à la chute de la productivité de l'atelier de Nevers et que je lui ai demandé de travailler avec moi à la recherche de solutions pouvant éviter des suppressions de postes... On "travaillait" mieux ensemble et, dis-donc, le sentiment de malaise initial s'estompait comme par miracle...

La position que je vais adopter en entreprise est aussi révélatrice de mon approche de la démocratie. Quelle écoute suis-je capable de prodiguer au discours des "opposants", des contradicteurs ? Je peux avoir des positions idéologiques, mais ne sont-elles pas aussi des freins à la coexistence, alors, que je le veuille ou non, il nous faudra bien

cohabiter... l'éternel brouille entre Peponne et Don Camillo, ce n'est pas que du cinéma. C'est aussi, au quotidien, la marque de notre incapacité à vivre en dehors d'un encadrement identitaire. Alors, comme en entreprise, faut-il en venir à l'acceptation du partage de valeurs essentielles pour nous donner la certitude que nous pouvons travailler ensemble, être citoyens ensemble ?

ET SI UNE DES SOLUTIONS PASSAIT PAR UNE RELECTURE DES VALEURS ?

Les valeurs partagées seront peut-être la solution pour un mieux vivre ensemble. Ce qui est valable pour la cité doit l'être aussi pour l'entreprise. Encore faut-il que ces valeurs aient du sens et que je sois en mesure d'accepter qu'elles soient le Plus Petit Commun Dénominateur autorisant ensuite toutes les différences possibles.

Lorsqu'il est possible de décliner les valeurs de l'entreprise (si elles ne sont pas fictives) en valeurs personnelles, il doit être alors possible de s'accorder et d'imaginer le travail commun. Les grands

moments historiques l'ont démontré : on est capable de dépasser l'origine sociale lorsqu'on combat ensemble dans un maquis de la résistance, on est capable de donner du sens à des réformes y compris lorsqu'on est représentant des " grandes familles " ou membre du Parti Communiste. Alors sur des environnements moins risqués, la reconnaissance de l'acceptation de travailler sur ce qui nous unit plutôt que ce qui nous divise est certainement une des solutions au " bien vivre ensemble ".

Dés lors, vous comprendrez que l'effort personnel demandé en début d'article ne peut être que complété par une position managériale idoine. La convergence n'exclue en rien la nécessité de l'acceptation des différences, qui - elles-mêmes - peuvent devenir source d'enrichissement. Mais pour en arriver là, il me semble que cette première marche est indispensable. Le travail sur soi possède donc sa duplication au niveau de l'entreprise. Pour reprendre des thèmes que nous avons évoqués dans le Mag ... sur la marque employeur, il convient de ne pas se satisfaire d'une déclinaison de valeurs au relent marketing, mais bien de cette ouverture à l'engagement (salariés, candidats, clients, partenaires...) qui devient facteur de rassemblement. L'histoire et la stratégie de l'entreprise en sont certainement un des vecteurs, mais pas seulement : le potentiel d'accaparement par les parties prenantes en est un autre.

ET SI L'AUTRE, DANS SA DIFFÉRENCE, DEVENAIT UNE VALEUR À PART ENTIÈRE...

On peut mettre en place toutes les incitations ou toutes les répressions possibles, la cohabitation et plus encore le " mieux vivre ensemble " ne se créera pas. Il sera simplement la résultante d'un environnement engagé par un management éclairé. Si cette première étape est mise en application, le gap à franchir pour atteindre l'acceptation de l'autre dans sa différence et comme élément de l'intelligence collective sera d'autant plus aisé qu'il deviendra alors une valeur en soi. Son existence pourra alors, mais alors seulement, être reprise par l'entreprise et absorbée dans la liste des points de convergence. On n'impose pas un comportement comme celui-là, on favorise son apparition.

J'ai par moment l'impression d'enfoncer des portes ouvertes, mais l'entreprise veut tellement souvent imposer et non favoriser les transformations qu'elle se met elle-même en péril en suscitant les oppositions, les freins et les déviances. Démontrer qu'elle est capable de travailler sur elle-même c'est produire de l'exemplarité qui ne pourra être que virale, rendant encore plus facile le travail que tout encadrant et tout salarié feront sur eux-mêmes.

André Perret

APPRENTI ANACHORÈTE





LE DÉFI DE JOUER COLLECTIF FACE À LA CRISE

Charlotte DU PAYRAT
Consultante en management

Cette crise nous confronte à un défi concernant notre capacité à jouer collectif face à un monde dominé par la performance individuelle. Elle sera très certainement suivie d'autres crises, nous amenant à devoir transformer nos habitudes. Plutôt que de céder exclusivement à une logique de survie potentiellement décérébrante, nous sommes invités à :

- Travailler le " faire collectif "
- Créer des " pages blanches "
- Cultiver des liens partenaires authentiques, loyaux et durables

"FAIRE COLLECTIF" UN DÉFI ?

Pourquoi est-ce si difficile ? Notre société est basée sur un individualisme qui prend ses racines à l'école alors que nous apprenons via les classements de notes, l'esprit de compétition. Plus tard, chacun gère sa carrière, ses entretiens d'évaluation... Cela rejoint la " Culture du sprint " qu'observe et qu'évoque Boris Cyrulnik, un mélange de performance et d'individualisme. Elle a son revers avec des personnes qui décrochent brutalement (burn out, changement radical de vie etc...). Elle se paie aussi par un taux de désengagement excessivement fort (25 % des salariés sont activement désengagés au travail d'après un sondage Gallup (2017)).

Or, la difficulté à oser aborder les vraies problématiques collectives, montre combien le climat de confiance est souvent plus fragile qu'il n'y paraît. Si certains salariés se plaignent d'incohérences, de manques de communication, ou de défauts de management... c'est souvent en " off ", à la machine à café avec des collègues amis ou dans leur famille... Mieux vaut faire bonne figure et éviter de trop critiquer dans un monde en proie au chômage. Alors certains s'accrochent à leur " place " comme à une cage dorée quitte à sacrifier leur besoin de sens. Cependant, le risque d'implosion pourrait les guetter : le burn out, le bore out, le brown out...

La montée de dysfonctionnements associés à une perte de sens sont bien souvent liés à un manque de temps consacré au " faire collectif ". Nous vivons dans l'illusion que cette cohésion s'effectue spontanément et naturellement. Non, il ne suffit pas de rassembler des personnes dans une salle pour qu'elles " fassent équipe " Le collectif se projette sur un temps long et nécessite de prendre du temps : écouter, comprendre, se mettre à la place de l'autre, De ce temps donné naîtra un travail sur les interactions qui permettra à l'équipe,

dans une subtile alchimie, de dépasser la juxtaposition des performances individuelles (1+1>2) : " Des atomes simples, en s'imbriquant, peuvent former une molécule complexe bien différente des entités de départ sans qu'aucun des atomes puisse s'en prévaloir. " La dynamique collective est une " mayonnaise " qu'il s'agit de " faire prendre " grâce au climat de confiance et au travail sur les interactions... !

LA TENTATION DANGEREUSE D'UNE LOGIQUE EXCLUSIVE DE SURVIE

En pleine crise, parler de l'importance d'une attention à la dynamique collective entraîne une réaction immédiate : " Nous sommes en " mode survie " , il est irréaliste de vouloir penser à autre chose qu'aux clients, au Chiffre d'Affaires ou à l'encaissement des factures afin de suivre la trésorerie.... Les questions managériales ou de liens avec nos partenaires sont un luxe à traiter de manière secondaire. ". Cette vision est à la fois instinctive pragmatique et réaliste. Oui, une entreprise en difficulté doit avant tout penser aux rentrées d'argent... ! Oui, la pression est grande pour bon nombre d'entrepreneurs ou de dirigeants qui doivent se concentrer sur leur cœur d'activité.

Pourtant, ce serait aussi un manque de réalisme que de prendre le risque d'abandonner le " faire collectif ". Céder à une logique exclusive de survie aura pour effet d'alimenter une baisse d'esprit critique. En effet, le " mode survie " implique un stress et une diminution de l'activité du cortex préfrontal. Cette perte de recul ne risque-t-elle pas de nous entraîner dans de mauvaises décisions préjudiciables à l'avenir ?

S'APPUYER SUR LA CRÉATIVITÉ POUR ÉCRIRE DES "PAGES BLANCHES"

Or, la vie n'est pas exempte de paradoxes.... ! Et justement la crise actuelle nous amène à la fois, à survivre et à prendre du recul... !

Au lieu de faire " toujours plus de la même chose " , nous devons " penser autrement ". Plutôt que de faire de l' " incrémental " , nous devons ouvrir des " pages blanches " sur lesquelles pourront s'écrire l'avenir.

Notre capacité à réfléchir collectivement nous y aidera. Par exemple, c'est ce choix qu'a effectué une entreprise publique, la Gendarmerie Nationale, qui accorde beaucoup d'importance à la réflexion col-

lective Elle considère comme essentiel, les retours d'expérience collectifs (RETEX : les actions, les enseignements, les points d'amélioration). Cette crise n'a pas fait exception. L'accent a été mis à la fois sur l'opérationnalité pour faire face aux nécessités et sur des retours d'expériences en groupe, indispensables pour adopter un management de qualité et stratégique.

" Créer " un mot parfois oublié alors que bien souvent nos modèles d'entreprises très industrialisés ont eu tendance à se méfier de la créativité pouvant freiner ou enrayer des process bien huilés. Inconsciemment, les talents créatifs de salariés ayant une capacité à penser hors du cadre ont été contenus de crainte qu'ils bousculent trop des rouages très normés. Or, aujourd'hui nous avons besoin de leur capacité à écrire des " pages blanches " !

L'ÉCOSYSTÈME SOURCE DE CHANGEMENT CRÉATIF ?

La logique de survie peut amener certaines entreprises à se renfermer sur elles-mêmes : arrêter l'innovation, se couper d'anciens partenaires externes (fournisseurs, PME, ETI, start-up, prestataires, consultants,...) pour s'appuyer uniquement sur leurs forces internes.

Cependant, un tel choix les couperait de la richesse et de la valeur ajoutée de leur écosystème alors que les partenaires externes peuvent être de vrais appuis pour changer, " impulser " une transformation, dépasser notre peur de l'inconnu et notre peur de changer nos habitudes.... !

Par exemple, des consultants externes créatifs peuvent se révéler très utiles pour permettre aux modèles classiques d'évoluer, pour " penser autrement " , pour créer des " pages blanches " ! En analyse systémique, la posture externe du consultant est jugée nécessaire pour lui permettre d'appréhender un système dans sa globalité afin de l'aider à évoluer !

Si beaucoup d'entreprises savent raisonner de façon analytique et dans le détail, il devient stratégique de comprendre d'abord la cohérence du global grâce à l'analyse systémique. La capacité à avoir un regard externe et imaginatif afin de comprendre un système complexe dans sa globalité et le faire évoluer devient une compétence essentielle.

Cultiver les liens partenaires pour une résilience systémique

Vous rappelez vous de cette publicité pour le sucre datant de plus de 30 ans ? Un sucre en tombant faisait tomber en cascade toute une ligne de sucres disposés régulièrement à sa suite. Quoi de mieux que l' " effet domino " pour illustrer l'importance de l'analyse systémique face à l'interdépendance des acteurs ?

L' " effet domino " illustre bien la manière dont les entreprises peuvent être dépendantes les unes des autres dans notre économie : elles peuvent s'entraîner dans leur chute ou au contraire se consolider. Cela met en lumière cet enjeu clé visant à cultiver des engagements authentiques, durables avec nos partenaires clés pour faire face aux crises et aux incertitudes.

Notre " confiance partenaire " devient alors un ressort sur lequel rebondir. Elle s'inscrit dans le temps ou se défait faute de réciprocité. L'historique de nos liens est alors un facteur ou non d'engagement réciproque.

Une question essentielle consiste à savoir quel degré de confiance octroyer à chacun de ses partenaires ? Quel sera son engagement à notre égard en cas de crise ? Sera-t-il possible de s'appuyer sur lui pour trouver ensemble de nouveaux moteurs ? Sera-t-il solide, bien sûr,... mais sera-t-il loyal, aussi ?

La théorie des jeux nous apprend que les partenariats nécessitent un équilibre authentique des intérêts sur le long terme pour être gagnant / gagnant... La tentation de la survie qui amène à se fermer sur ses intérêts propres enrayera la logique systémique entre les acteurs. Ce réflexe de survie risque donc d'entraîner une défiance préjudiciable dans l'avenir.

Une autre voie est possible, avec les partenaires de confiance, celle de se considérer dans un même bateau face à une tempête qui se déchaîne et à l'affronter ensemble... !

Charlotte DU PAYRAT

Charlotte du Payrat est consultante, formatrice, conférencière et fondatrice de Vecdas Conseil (www.vecdas.fr). Elle accompagne les entreprises dans leur transformation (ateliers, démarche, coaching des équipes, etc.). Elle est l'auteure d'Orchestrer l'intelligence collective (Pearson, 2019) qui donne des clés aux managers et aux RRH pour favoriser une dynamique collective vertueuse.



**PEUT-ON "VIVRE"
ENSEMBLE SANS UNE
CERTAINE AMITIÉ ?**

Patrick BOUVARD

Rédacteur en chef de RH info, le media RH d'ADP France

orsqu'André Perret m'a proposé d'écrire, dans un magazine " RH ", un article sur le " vivre ensemble ", j'avoue avoir été déconcerté. Le travail est-il donc un lieu où l'on peut " vivre ", à l'heure où l'on n'en est plus du tout, dans la plupart des entreprises, à partager le pain – en bons " copains " – pour célébrer une œuvre commune ?

L'enjeu est de taille ! Peut-on faire du travail autre chose que le tripalium : un instrument de torture ? Étymologie partielle et – faut-il le préciser – relativement partielle. Car le travail, c'est aussi l'Opus, c'est à dire l'œuvre, le bel ouvrage, le projet qui donne sens ! On ne peut " vivre ensemble ", je crois, que là où l'on partage un Sens. Saint Exupéry l'avait bien vu : " Demande à ces hommes de bâtir ensemble une tour et tu les changeras en frères. Mais si tu veux qu'ils se haïssent, jette-leur du grain. " Comment " vivre " ensemble sans une certaine amitié, au moins élémentaire ? Personnellement je ne le crois pas possible. Absolument pas. On peut dans ce cas, à la rigueur, " co-exister " ... mais certainement pas " vivre ". Et il y a un abîme entre les deux !

Revenons donc au travail : comment travailler ensemble et collaborer vraiment sans un minimum d'amitié ? Qu'appelle-t-on alors " l'amitié " ? Il me semble que ces questions représentent un enjeu non négligeable pour la qualité de nos journées et de nos activités professionnelles, qui occupent tout de même la majeure partie de notre existence.

Considérons tout d'abord les divergences fréquentes entre le travail et l'amitié ; tous les obstacles qui se posent ou peuvent se poser à nous dans ce qui apparaît comme un exercice non seulement délicat, mais parfois même périlleux.

I / OBSTACLES ET DIVERGENCES

Intérêt versus gratuité

Les mœurs d'entreprises, sous la pression croissante du marché, ont évolué vers une tension et un stress accru ; " l'univers impitoyable " s'est transporté en leur sein, donnant inévitablement aux relations humaines une connotation plus marquée par l'impératif financier que par une bienveillance mutuelle. Autrement dit, le business et ses exigences sont d'abord motivés par l'intérêt particulier et la poursuite de résultats – voire d'indicateurs (Sic !) – qui poussent bien souvent à instrumentaliser ses collègues et collaborateurs... tandis que l'amitié requiert

une certaine dimension de gratuité et de recherche de l'autre. Une joie d'être ensemble qui est constitutive du plaisir qu'il peut y avoir... à travailler !

Moyen versus fin

Le mode de fonctionnement de la plupart de nos entreprises exige un investissement personnel très important, qui focalise une grande partie de notre énergie et de notre champ de conscience : on pourrait appeler cela " l'ambition ". Celui qui ne se tient pas à la fine pointe de l'ambition finit, dans les faits, par s'exclure de la course à la " réussite " professionnelle. Or l'ambition amène presque toujours à considérer qu'en définitive, dans la pratique, la fin justifie les moyens, souvent ambigus ; tandis que l'amitié repose sur l'évidence que seuls des moyens respectueux et féconds en eux-mêmes conduiront à la fin commune recherchée. " Toutes les grandeurs de ce monde ne valent pas un bon ami ", disait Voltaire.

Subordination versus bienveillance mutuelle

Si l'on regarde ses caractéristiques les plus incontournables, on voit bien que l'amitié demande une certaine " égalité " entre les personnes. Dans le domaine professionnel, les liens de subordination font difficilement bon ménage avec cette exigence ; comment fixer des objectifs de résultats à un.e ami.e, avec toutes les pressions, menaces et promesses dont il est désormais coutume de les assortir ? Par ailleurs, on connaît bien les avatars et complications du manager " coach " à la mode.

Si l'on prend les choses par l'autre bout, coté subordonné, la réalité n'est pas plus facile : nous nous persuadons souvent d'aimer les gens plus puissants que nous ; et néanmoins c'est l'intérêt seul qui produit cette intention. Nous ne cherchons pas à venir à eux pour le bien que nous voulons leur faire, mais pour celui qu'ils nous peuvent procurer ; ou à tout le moins pour éviter leur nuisance. Et nous y mettons la déférence nécessaire...

Collaboration versus bienveillance mutuelle

Si nous abordons la question du rapport entre collègues, qui se trouvent plus " naturellement " égaux, ou du moins dans une certaine symétrie qui devrait avoir tendance à créer une sympathie " spontanée ", les conditions de l'amitié ne sont pas toujours plus favorables.



En effet, la prudence carriériste – on retrouve là la problématique de l'ambition et de la réussite – et les stratégies de positionnement impliquent souvent de savoir manier l'enthousiasme artificiel du gain partagé... et les peaux de bananes des virages opportuns ! Telle cette réplique, dans le film " Le parrain " , de l'ami de toujours ayant finalement comploté d'assassiner : " dis bien à Mike que ce n'était pas contre lui : ce sont les " affaires ". " Et il y a évidemment bien des manières politiquement correctes " d'assassiner " un collègue fidèle.

Calcul versus confiance

La réalité des vies professionnelles d'aujourd'hui exige un individualisme multicarte plutôt qu'une solidarité collective. Là où président le calcul et la tactique comptable, comment vivre sans fard et livrer à l'autre jusqu'à ses propres armes, pour les mutualiser ? Un proverbe de businessman dit : " Ce que ton ennemi ne doit pas apprendre, ne le dis pas à ton ami. " Il est fort difficile de construire une amitié sur un tel précepte, du moins si l'on veut goûter la saveur et la douceur de ses fruits. Il est en effet fatigant d'être toujours sur ses gardes

; et les fréquentations sous surveillance finissent vite par perdre leur charme. " L'utile " ne produit jamais le repos que seul procure " l'inutile ".

Personnage versus personne

Enfin, il est aisé de constater que le groupe aliène presque toujours l'individu, surtout lorsque cet individu dépend du groupe pour la gestion... de ses intérêts particuliers. Chacun adopte alors une certaine relation vis-à-vis de lui-même et adopte une posture, " joue " un personnage. Qui n'a pas été surpris en rencontrant un collègue, un collaborateur ou son directeur dans un autre contexte que le travail ? On se demande parfois si ce sont vraiment les mêmes personnes, tant la distance qui les sépare de leur personnage " officiel " est stupéfiante ! Dans ce contexte, la possibilité d'établir une amitié vraie paraît fort difficile ; seule une amitié de circonstance semble possible, qui cesse dès que s'estompe l'intérêt mutuel des personnages. Dites-moi, par exemple : gardez-vous des nouvelles de cet.te ancien.e collègue tant aimé.e qui a été débarqué.e du navire il y a seulement deux ans ?

II / PRENONS UN PEU DE RECUL

Il faut ici être clair : les obstacles que nous avons décrits ne sont pas propres au milieu professionnel ; que chacun regarde, pour s'en convaincre, ce qui se passe dans sa famille, dans son club de sport, dans son conseil municipal... ou à l'amicale des bons voisins ! La nature humaine n'est spontanément ni bienveillante, ni encline à la gratuité et à la sincérité. Comme le disait le Duc de la Rochefoucauld, avec un certain dépit : " Ce que les hommes ont nommé amitié n'est qu'une société, qu'un ménagement réciproque d'intérêts et qu'un échange de bons offices ; ce n'est enfin qu'un commerce où l'amour-propre se propose toujours quelque chose à gagner. "

PROPOSITION DE DÉFINITION

Or je pense qu'il est possible d'entendre les choses autrement, sans que la fatalité décrite par La Rochefoucauld n'acquière cette nécessité morbide qui nous laisse tous si seuls dans nos miroirs.

Nous pouvons au contraire définir les caractéristiques incontournables de l'amitié de cette manière : au-delà des simples affinités de sympathie et de camaraderie, l'amitié relève de quelque chose d'inconditionnel, fondé sur une bienveillance (bienveillance : vouloir et veiller au bien de l'autre) mutuelle et sur une communication de ce que nous vivons d'essentiel dans la trame de nos vies quotidiennes. Cette communication fonde non une identité entre les ami(e)s – toute différence " les augmente au lieu de les léser " , disait encore Saint Exupéry –, mais une communauté de liberté, de sérénité et de " repos véritable " que l'on ne rencontre plus guère ailleurs. On peut alors " Vivre ensemble ".

LA CONJONCTURE " BUSINESS "

Ce que l'on peut dire du milieu professionnel actuel, c'est que les exigences et les conditions de travail et de " réussite " exacerbent aujourd'hui davantage le mauvais côté de la nature humaine que le bon. Par un biais ou un autre – il n'y a qu'à écouter les discours des recruteurs et des employeurs – il s'agit d'une " guerre " , et il n'y a jamais de guerre propre ! Cela, on le sait définitivement, et à tous niveaux, avec ou sans effusion de sang. L'ensemble des obstacles que nous avons décrits relève de ce constat. Et s'il est vrai que tout travail humain travaille à faire un homme en même temps qu'une " chose " – bien ou service –, il semble bien que la finalité de l'économie de marché n'en tienne plus aucun compte. Ce qui est en cause n'est pas l'économie libérale elle-même, qui est probablement le moins mauvais des systèmes, c'est aujourd'hui sa dérive inévitable et globalisée en libéralisme sauvage : il instrumentalise l'homme au rang d'un objet, d'un pur " moyen " dont la fin l'indiffère.

Aura-t-il suffi d'un virus pour considérer durablement, comme l'a déclaré Augustin de Romanet, PDG du Groupe Aéroport de Paris, " que la vie humaine a un prix suffisamment élevé pour qu'on y sacrifie l'activité économique. " ? Rien n'est aujourd'hui moins sûr, à observer ce qui se passe dans le monde.

Alors que l'homme n'est plus la finalité de l'économie, le travail peut-il encore être un lieu du " vivre ensemble " ? Voilà une vraie question de Richesse Humaine pour l'avenir !

Car travailler à l'amitié, c'est travailler à l'Homme !

Patrick Bouvard,

Rédacteur en chef de RH info, le media RH d'ADP France



A close-up portrait of a woman with long, wavy blonde hair, looking slightly to the right with a neutral expression. She is wearing a dark jacket. The background is blurred.

**VIVRE ENSEMBLE
AVEC DES ROBOTS
SIMULANT
L'EMPATHIE**

Laurence DEVILLERS

Professeur en IA à Sorbonne Université/LIMSI-CNRS,
membre du CNPEN et du GPAL sur le futur du travail

Donner aux machines des capacités d'interprétation et de simulations émotionnelles est indispensables pour construire des systèmes capables d'interagir socialement et de mieux communiquer avec les humains. Les applications pour aider les personnes dépendantes, dans le grand âge ou pour différentes pathologies dégénératives sont nombreuses. Le domaine de l' " affective computing " prend ses sources dans les travaux de Rosalind Picard (Picard, 1997) au MIT en 1997 et regroupe trois technologies : la reconnaissance des émotions des humains, le raisonnement et la prise de décision en utilisant ces informations, la génération d'expressions émotionnelles. Ce domaine est par essence pluridisciplinaire. La reconnaissance des messages sociaux véhiculés par les visages et les voix, et en particulier les expressions émotionnelles, est un élément indispensable à la communication avec les humains et à l'insertion dans toutes les sociétés.

De façon consensuelle, l'émotion est définie comme une réaction à un événement/situation réel/le ou imaginaire comprenant plusieurs facettes ou composantes. Trois composantes sont généralement acceptées comme constituants essentiels de la réaction émotionnelle. Il s'agit du sentiment subjectif (vécu émotionnel), de la réaction physiologique et de l'expression émotionnelle (faciale, vocale ou posturale). Dans un contexte de communication, les expressions sont transformées en fonction d'un ensemble de règles socio-culturelles. Ces règles varient d'une culture ou d'un groupe social à l'autre, dans des contextes " objectivement " similaires. Dans une situation de communication un individu peut utiliser ses expressions émotionnelles de manière à influencer – plus ou moins in/consciemment et plus ou moins volontairement – les réactions de ses interlocuteurs.

Les machines vont de plus en plus interagir vocalement avec nous dans la vie de tous les jours. Les agents conversationnels et les robots sociaux peuvent déjà embarquer des systèmes de détection, de raisonnement et de génération d'expressions affectives qui même avec des erreurs importantes peuvent interagir avec nous. Ils envahissent maintenant nos sphères privées. On dénombre aux USA jusqu'à six enceintes Alexa ou Google home par foyer, une par pièce. Le marché est énorme, ces machines pourraient nous accompagner au quotidien, pour surveiller notre santé, nous éduquer, nous aider et nous amuser, bref pour s'occuper de nous.

Pour ces tâches, la machine est créée pour être une sorte de compagnon numérique, assistant ou

surveillant. Les robots, les chatbots comme google home ou Siri sur notre téléphone pourraient nous donner l'illusion que les machines sont empathiques si on leur donne la capacité d'identifier les émotions de ses interlocuteurs humains, de raisonner à partir des émotions détectées, et de générer par l'expressivité faciale, les gestes, les postures et l'expressivité acoustique des émotions. Il nous faut cependant faire le constat que la réduction de la pensée à l'activité du cerveau ou encore que la réduction de l'homme à la machine sont des thèmes scientifiques actuels. Certains auteurs transhumanistes comme Nick Bostrom (Bostrom, 2014) émettent l'hypothèse que les phénomènes que nous appelons " pensée " et attribuons au cerveau, seraient indépendants de leur support et qu'il existerait, par conséquent, une perméabilité complète entre le cerveau et ses simulations numériques, ces dernières pouvant vite dépasser nos propres capacités. Sans adhérer à ces hypothèses, actuellement non testables, l'impact des situations d'adaptation réciproques mérite d'être étudié, d'autant plus que les situations estompent la frontière perceptible entre l'humain et l'artificiel.

De façon urgente, la démystification scientifique est nécessaire. Il faut lever les voiles du mystère des sciences comme l'Intelligence Artificielle, les neurosciences cognitives et l'intelligence affective pour mieux utiliser pour la société ces artefacts, robots ou agents conversationnels. La modélisation informatique des affects amène à se poser la question des conséquences sociétales de vivre dans un quotidien environné d'objets pseudo-affectifs (Devillers, 2017). Des principes éthiques imposant par exemple de distinguer les agents artificiels pourraient être envisagés. La " Media equation " de Reeves et Nass (Reeves et Nass, 1996) explique que nous appliquons les mêmes attentes sociales lorsque nous communiquons avec des entités artificielles et que nous assignons inconsciemment à celles-ci des règles d'interaction sociale. L'anthropomorphisme est l'attribution des caractéristiques comportementales ou morphologiques de vie humaine à des objets. Avec ce réflexe, à la fois inné et socialement renforcé, un objet qui semble être dans la douleur peut inspirer de l'empathie. Des études expérimentales ont montré la projection de réactions affectives et probablement empathiques envers des entités artificielles, par exemple : des robots jouets volontairement endommagés. Les chercheurs ont constaté que les humains ressentaient de l'empathie envers des robots maltraités, certes de moindre intensité qu'envers des humains maltraités mais cette empathie n'existe pas envers des objets inanimés. Les recherches récentes grâce à l'imagerie cérébrale indiquent que

les individus répondent de façon étonnamment semblable aux images émotionnelles des humains et à celles des entités artificielles. Si nous représentons les entités artificielles comme des humains alors il n'est peut-être pas surprenant que nous réagissions avec émotion aux agents artificiels comme nous réagissons aux humains, cependant il n'est pas clair que des représentations de même complexité soient attribuées aux robots.

La vie au quotidien avec des robots pourrait entraîner des risques sociaux à long terme qu'il faut anticiper pour tirer bénéfice de ces machines. L'addiction et l'isolement, ainsi que le report d'autonomie sur la machine, la confusion entre la machine et l'humain sont des déviations dont il faut se préoccuper. Un des risques, particulièrement pour les personnes fragiles, est d'oublier qu'un robot est connecté et programmé. La capacité d'un robot de s'adapter à son propriétaire pourrait bien être utilisé pour lui faire accomplir certains choix plutôt que d'autres, notamment pour l'aider à mieux gérer ses déviations de comportements (pathologie sexuelle, addiction à la drogue) mais aussi pour des causes moins louables dans le domaine de la consommation.

Un autre risque est d'oublier qu'un robot ne ressent rien, n'a pas d'émotions, n'a pas de conscience et n'est pas vivant. Il est possible de ressentir de l'empathie pour un robot et de parler de souffrance pour un robot. Il est important que les personnes âgées qui peuvent mettre leur vie en danger pour venir en aide à leur robot, se rendent compte qu'un robot ne souffre pas

même s'il tombe, il faut qu'elles soient conscientes que ce n'est qu'un objet programmé.

Les robots empathiques soulèvent de nombreuses questions éthiques sur la responsabilité, le mérite et la créativité mais aussi sur la dépendance, l'isolement et la manipulation. Ces questions prégnantes ne sont évoquées que depuis peu. Les progrès spectaculaires du numérique permettront un jour d'améliorer le bien-être des personnes, à condition de réfléchir non à ce que nous pouvons en faire, mais à ce que nous souhaitons en faire. Un certain nombre de valeurs éthiques sont importantes : la déontologie et responsabilité des concepteurs, l'émancipation des utilisateurs, l'évaluation, la transparence, l'explicabilité, la loyauté, et l'équité des systèmes, enfin l'étude sur le long terme de la co-adaptation humain-machine (la machine s'adaptera à l'humain et l'humain à la machine). Le contrôle par des humains sera toujours primordial. Il est nécessaire de développer des cadres éthiques pour les robots sociaux notamment en santé et de comprendre le niveau de complémentarité humain-machine. Nous avons besoin de démystifier, de former à l'intelligence artificielle et de remettre au centre de la conception de ces systèmes robotiques, les valeurs de l'humain.

Laurence Devillers

*Professeure en IA à Sorbonne Université/LIMSI-CNRS,
membre du CNPEN et du GPAI sur le futur du travail
auteure des essais :*

" Des robots et des hommes : mythes, fantasmes et réalité "
*" Les robots émotionnels : santé, surveillance, sexualité...
l'éthique dans tout cela ?, L'observatoire, 2020 "*





DOIT-ON PIÉGER SES PROPRES EMPLOYÉS POUR LES SENSIBILISER AU RISQUE DE CYBERATTAQUES ?

Yvan BAREL

enseignant-chercheur en GRH, membre du
laboratoire LEMNA, Université de Nantes

Sandrine FRÉMEAUX

professeur à Audencia Business School
et membre du GRACE

L'entraide et le soutien, une histoire de " vivre ensemble " Le développement du télétravail lié à l'épidémie de covid-19 a augmenté le risque de cyberattaques. Comment les entreprises peuvent-elles se protéger du phishing, c'est-à-dire des courriels d'hameçonnage visant à dérober à des individus leurs identifiants de connexion et mots de passe ? La lutte contre le phishing est assurément un objectif sérieux, et elle passe par une prise de conscience des risques d'attaques externes permettant à des délinquants de se faire passer pour des employés, d'avoir accès à des renseignements confidentiels ou de perturber les systèmes.

Que les directions d'entreprise cherchent à bloquer les attaques de phishing est d'autant plus nécessaire que celles-ci se sont démultipliées ces derniers mois.

Mais une question se pose : les directions doivent-elles – avec l'aide des équipes informatiques – piéger leurs propres employés pour les sensibiliser au risque de cyberattaques ?

La question peut paraître saugrenue, mais il s'agit bien d'une nouvelle tendance sur laquelle on a encore peu de recul aujourd'hui en France, celle consistant pour les services informatiques des entreprises de tester les salariés en envoyant de faux courriels de phishing. Leur but ? Identifier les employés qui cliquent imprudemment sur le lien, qui ouvrent la pièce jointe ou qui fournissent des mots de passe à un faux site Web. Les équipes informatiques dénoncent alors les comportements des employés piégés, puis les invitent à une formation obligatoire.

L'INEFFICACITÉ DU DISPOSITIF

Plutôt que d'expliquer spontanément dans un format pédagogique et ludique les différents types de cyberattaques, pourquoi certains services informatiques (tels que ceux du ministère des finances ou du PMU) préfèrent-ils commencer par piéger leurs propres employés ?

Des études académiques anglosaxonnes¹ ont analysé l'impact de ces faux courriels de phishing et ont évoqué le danger du dispositif :

1/ Au lieu d'être attentifs aux règles de sécurité, les salariés concernés resteraient ou deviendraient plus vulnérables aux attaques externes.

2/ Le groupe de personnes piégées vivraient un sentiment de honte et de ressentiment qui pourraient affaiblir leur confiance, leur engagement et leur productivité.

3/ À la frustration du groupe des collaborateurs piégés s'ajoute un malaise partagé par la majorité des employés, peut-être un peu amusés, mais surtout choqués par une direction capable de réa-liser ce choix.

En fait, l'ensemble des collaborateurs peuvent voir dans ce dispositif les signes d'un management par la peur qui les amène à redouter non seulement les attaques criminelles externes mais aussi les attaques internes perçues comme des atteintes à la relation de confiance. Le risque est que les salariés soient de plus en plus nombreux à se réfugier derrière une attitude de passivité ou de méfiance les amenant à ne pas (ou peu) répondre aux mails collectifs.

Le malaise est d'autant plus élevé que les faux courriels d'hameçonnage peuvent porter sur des sujets éminemment sensibles, par exemple en faisant croire aux salariés qu'ils doivent rapidement s'inscrire à une campagne de dépistage obligatoire du coronavirus. Ce malaise peut être renforcé lorsque le nom de l'expéditeur emprunté par les services informatiques est celui de la Direction des RH, dont la fonction est non pas de piéger les salariés, mais de les protéger contre les nombreux écueils et paradoxes de la vie des organisations.

UNE HISTOIRE DE DONS MAL DONNÉS

Alors pourquoi ces directions adoptent-elles ce dispositif ? Sans doute le résultat d'une vision technique et rationnelle du risque dans un environnement marqué par la scientification du travail. L'idée est un peu celle de la logique de vaccination : de même qu'un virus est administré pour permettre au corps humain de s'inoculer contre des organismes, des courriels d'hameçonnage simulés sont envoyés aux employés pour les aider à s'inoculer contre de véritables cyberattaques. Comme s'il s'agissait d'une simple histoire biologique...

Mais il s'agit surtout d'une histoire humaine, d'une histoire de dons mal donnés et mal accueillis. Les services informatiques craignent vraisemblablement que la formation qu'ils souhaiteraient prodiguer ne soit pas reçue et comprise. Ils optent alors pour le coup d'éclat : piéger quelques salariés, afin



de montrer non pas que l'erreur est humaine, mais que l'erreur est grave. Le paradoxe tient à ce que les salariés hameçonnés risquent d'être présentés comme des personnes naïves, imprudentes ou irresponsables, alors qu'ils sont le plus souvent victimes d'un manque de sensibilisation au phishing dont la responsabilité incombe précisément aux services informatiques.

En procédant ainsi, ils oublient que bien des collaborateurs avaient une soif de recevoir, d'être aidés, d'être soutenus, d'en savoir plus sur ces sujets-là et sur l'ensemble des évolutions informatiques de leur entreprise. Les employés piégés mais aussi la plupart des autres employés témoins de la division organisée sont privés de la possibilité d'accueillir les informations comme un don et condamnés à les voir comme une sanction ou comme une menace.

RESTAURER LA LOGIQUE D'ENTRAIDE DANS LES ORGANISATIONS

Les employés ont besoin d'être accompagnés par les équipes informatiques afin de protéger leur structure contre les cyberattaques et réaliser leurs objectifs de travail. Les dons de temps, d'attention, de vigilance, d'informations des services in-

formatiques sont précieux, et ils ont d'autant plus de prix qu'ils peuvent être reçus librement. Au sein des organisations, on peut espérer que les équipes dirigeantes résistent à la tentation de stigmatiser une partie de leur staff, et entrent dans cette dynamique d'entraide et de soutien, délivrant sans crainte et sans compter les informations permettant à l'ensemble des collaborateurs de rechercher tout à la fois la sécurité, l'utilité et la qualité du travail.

YVAN BAREL

enseignant-chercheur en GRH, membre du laboratoire LEMNA, Université de Nantes

SANDRINE FRÉMEAUX

professeur à Audencia Business School et membre du GRACE.

NOTES ET RÉFÉRENCES

- (1) Jampen D. and al. (2020), " Don't click : towards an effective anti-phishing training. A comparative literature review " , *Human-centric Computing and Information Sciences*, vol. 10 (33), p.1-41 ; Williams E.J. and al. (2018), " Exploring susceptibility to phishing in the workplace " , *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 120, p.1-13 ; Caputo D.D. and al. (2014), " Going Spear Phishing : Exploring Embedded Training and Awareness " , *IEEE Security & Privacy*, vol. 12 (1), p.28-38.



VIVRE ENSEMBLE... AVEC UN ROBOT

Serge TISSERON
Psychiatre, docteur en psychologie,
membre de l'académie des technologies

L n'est pas rare que nous développons diverses formes d'attachement à des objets familiers, et il en sera de même avec les robots. Mais jusqu'où pourra aller notre empathie pour eux ? De quelles considérations éthique leur utilisation devra-t-elle s'accompagner ? Quelques études nous invitent à y réfléchir.

L'EFFET ELIZA

L'informaticien Joseph Weizenbaum a mis au point dans les années 1960 un programme capable de simuler les comportements d'un thérapeute rogérien. La machine, baptisée Eliza, reformulait systématiquement les propos de son utilisateur sous la forme de questions, et lorsqu'elle ne trouvait pas comment le faire, elle affichait le message : " Je vous comprends ". Or Weizenbaum découvrit que certains des utilisateurs d'Eliza en devenaient dépendants émotionnellement : ils passaient beaucoup de temps avec elle aux dépens de leurs relations sociales habituelles. Et quand il leur demandait pourquoi, ils répondaient qu'ils avaient l'impression que la machine les comprenait. Weizenbaum appela ce phénomène " l'effet Eliza ". Il l'expliqua par deux tendances humaines : donner à des suites de symboles générés par un ordinateur (ici à des mots) plus de sens qu'ils n'en ont réellement, et penser qu'ils lui sont adressés intimement : le cerveau humain a une tendance irrésistible à chercher du sens, et s'il ne parvient pas à construire un sens réaliste, il est facilement enclin à fabriquer un sens imaginaire auquel il finit par croire. Weizenbaum déclara qu'il n'aurait jamais imaginé que des interactions avec un programme informatique aussi simple puissent induire des pensées délirantes chez des personnes pourtant normales. Comment l'expliquer ?

DEUX SYSTÈMES COMPLÉMENTAIRES

Deux systèmes nous permettent de gérer nos relations à l'environnement¹. Le premier est rapide et intuitif tandis que le second est lent et réflexif. Dans nos relations aux objets, le premier de ces deux systèmes nous conduit à un mouvement anthropomorphe. Nous adoptons vis-à-vis d'un objet dont nous ignorons le statut exactement les mêmes comportements qu'avec un semblable. Par exemple, si mon ordinateur tombe en panne, je peux lui dire : " Non, tu ne vas pas me faire ça quand même ! Pas aujourd'hui ! ". Bien loin de constituer un handicap dans la relation de l'homme à son environnement, cette attitude est à l'origine de la formidable capacité humaine à pouvoir domestiquer le monde. Nous intégrons spontanément les objets dans le monde

nos relations sociales². Mais si je peux parler à mon ordinateur, je n'attends pas de lui qu'il me réponde et je ne crains pas qu'il soit fâché de ma protestation. En effet, le système 2 nous permet de prendre du recul et de garder aux objets leur statut d'êtres inanimés. Et pour cela, ce second système prend en compte le fait que seuls les êtres vivants sont dotés de buts précis et qu'ils les poursuivent selon une logique qui leur est propre³. Dans la culture occidentale, à la différence de la culture japonaise par exemple, seules les créatures dotées d'une physiologie qui les rend agents de leurs propres actions sont considérées comme des partenaires de relation. Mais la situation risque de changer avec des machines simulant de mieux en mieux les compétences humaines. D'une certaine façon, nous avons déjà commencé puisque nous pouvons nous attacher à des personnages de roman, de cinéma⁴ ou de jeu vidéo⁵ comme à des êtres humains. Mais ces créatures se meuvent dans un environnement fictionnel, celui des livres et des écrans, qui n'est pas celui de notre vie quotidienne. Tout sera différent avec les robots présents dans notre espace physique quotidien.

L'EMPATHIE ARTIFICIELLE ?

Aucune machine n'est dotée d'émotions et aucune ne peut donc éprouver d'empathie. Mais les roboticiens rêvent d'en créer l'illusion, d'où l'oxymore de " l'empathie artificielle " ⁶. En pratique, la machine est programmée pour comparer les postures, les mimiques et les intonations de son interlocuteur humain à des modèles afin de se créer une représentation de leurs émotions. Puis elle lui répond avec des émotions simulées comme si elle avait compris de quoi il s'agissait bien qu'évidemment, elle n'en comprend rien. Ces machines soient encore très élémentaires, mais on découvre d'ores et déjà que leurs conséquences sur les comportements humains sont considérables. En effet, nous savons bien qu'elles ne sont pas des êtres vivants qui se fixent leurs propres buts, mais dès lors que nous leur parlons et qu'elles nous parlent, nous les intégrons dans notre réseau de sociabilité au même titre qu'un être humain, avec le risque de leur attribuer des compétences proches de celles des humains alors qu'elles en sont évidemment très loin⁷. Par exemple, la souffrance imaginée à un robot malmené ou endommagé est très mal vécue par beaucoup d'observateurs, et elle peut devenir insupportable à certains⁸. Des utilisateurs d'un robot hésitent à l'éteindre lorsque celui-ci demande à ne pas l'être, même s'ils sont conscients de l'artifice⁹, et dans une simulation de catastrophe, certains préfèrent sacrifier des humains qui leur apparaissent inutiles à des robots qui leur semblent

utiles¹⁰. Ce résultat a été confirmé par l'imagerie cérébrale : les manifestations émotionnelles d'un humain et celles que peut simuler un robot produisent sensiblement les mêmes modifications cérébrales chez un observateur¹¹. Les relations qui peuvent s'établir entre un humain et un robot sont toutefois peu connues sur le long terme. Il semble qu'après une première étape caractérisée par une attitude curieuse et exploratoire, l'utilisateur choisisse d'alterner deux attitudes : selon les moments, la même machine est considérée soit comme un simple objet, soit comme un équivalent d'humain¹². Et après ? Nous n'en savons rien. Dans les relations au long cours entre humains, il n'est pas rare que chacun se construise une représentation figée du " caractère " de son interlocuteur censée expliquer et justifier tous ses comportements, et aussi ceux qu'il adopte à son encounter. Les choses seront-elles différentes avec les robots ? Des recherches sont indispensables pour le savoir. Quoiqu'il en soit, trois risques guetteront les utilisateurs de ces machines : oublier qu'elles sont connectées en permanence et nous imposent les solutions de leurs programmeurs, les croire capables d'émotions alors qu'elles ne feront que les simuler, et les préférer à des humains¹³.

LES RISQUES D'UN STATUT DE "PERSONNE ROBOT"

C'est pourquoi l'importance donnée à l'anthropomorphisation des objets communiquant pourrait un jour bouleverser la notion de " personne ". D'ores et déjà, il est possible de donner aux machines une voix humaine personnalisée, c'est-à-dire témoignant d'un genre, et capable de simuler toutes les émotions. D'autres travaux portent sur la possibilité de les doter d'une " attention conjointe " , c'est-à-dire qu'ils pourraient tourner la tête pour regarder ce que nous regardons et donc s'intéresser à ce qui retient notre attention et aux émotions que nous éprouvons à ce moment-là. Et d'autres travaux encore portent sur la capacité de donner aux machines l'équivalent des " résonances motrices inconscientes " qui jouent un rôle essentiel dans la confiance que l'on peut porter à un interlocuteur¹⁴.

Afin de prendre en compte de telles évolutions, un rapport du parlement européen publié en janvier 2017 a proposé d'attribuer un statut de " personnalité électronique " à certains robots, avec notamment pour conséquence de les tenir pour responsables en cas de dommages faits à des personnes ou à des biens. Cette proposition a provoqué une réponse de 156 experts de l'IA qui l'estiment " en contradiction avec la charte des droits fondamentaux de l'Union

européenne, la Convention de Protection des Droits humains et les libertés fondamentales ". Ils rappellent aussi que le robot et l'IA demeurent juridiquement des objets non responsables de leurs actes et dénoncent un subterfuge des constructeurs désireux de se dédouaner de la responsabilité des dommages que pourraient causer leurs machines. Les problèmes juridiques posés par l'évolution de la robotique semblent en effet bien trop complexes pour être résolus de cette façon¹⁵. Il n'en reste pas moins que même en l'absence d'un tel statut, les risques d'une attitude anthropomorphe exagérée de la part des utilisateurs sont considérables et largement imprévisibles. Jusqu'où des machines capables de nous comprendre et de nous répondre aussi bien que des humains se verront-elles attribuer par leur utilisateur des droits traditionnellement réservés aux humains ? Ces attributions sont inévitables. Il serait prudent qu'elles soient considérées comme relevant de la psychologie de chacun, voire de sa philosophie, et ne pas faire l'objet de décisions juridiques prématurées. En attendant, des recherches sont indispensables pour mieux comprendre comment les usagers de ces machines, notamment dans les entreprises, pourront les gérer dans la durée, notamment du point de vue de leurs caractéristiques psychologiques personnelles¹⁶.

SERGE TISSERON

PSYCHIATRE, DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE, MEMBRE DE L'ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES

Derniers ouvrages parus : Petit traité de Cyberpsychologie (2018), Le Pommier ; L'emprise insidieuse des machines parlantes, plus jamais seul (2020), Les Liens qui Libèrent.

- (1) Kahneman, D. (2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de pensée*, Flammarion.
- (2) Descola, P. (2005). *Par-delà nature et culture*, Gallimard.
- (3) Gergely, G., Nadazdy, Z., Csibra, G. & Biro, S. (1995). Taking the intentional stance at 12 months of age. *Cognition*, 56(2), 165-193.
- (4) Tisseron, S. (2005). La réalité de l'expérience de fiction, *L'Homme*, (175-176), 131-145.
- (5) Tisseron, S. & Tordo, F. (2013). Les diverses formes de l'empathie dans le jeu vidéo en ligne. In S. Tisseron (ed.), *Subjectivation et empathie dans les mondes numériques* (p. 83-109). Dunod.
- (6) Tisseron, S. (2015). Le jour où mon robot m'aimera, vers l'empathie artificielle. Albin Michel.
- (7) Tisseron, S. (2020), *L'emprise insidieuse des machines parlantes, plus jamais seul*. Les Liens qui Libèrent.
- (8) Rosenthal-von der Pütten, A., Krämer, N. & Brand, M. (2013). Investigation on Empathy Towards Humans and Robots Using Psychophysiological Measures and fMRI. Communication présentée au 63e Congrès annuel de l'International communication Association (ICA).
- (9) Horstmann, A.-C., Bock, N., Linhuber, E., Szczuka, J., Strachmann, C. & Krämer, N.C. (2018). Do a robot's social skills and its objection discourage interactants from switching the robot off ? *PLoS One* 13(7).
- (10) Nijssen, S., Müller, B. & Van Baaren, R. (2019). Saving the Robot or the Human ? Robots Who Feel Deserve Moral Care. *Social Cognition*, 37(1), 41-52.
- (11) Devillers, L. (2017). *Des robots et des hommes*. Plon.
- (12) Giard, A. (2016). La love doll au Japon : jeux imaginaires, incarnation et paradoxes. *Interrogations*, (hal-016321376).
- (13) Tisseron, S. (2015). op. cit.
- (14) Tisseron, S. (2020). Op. cit.
- (15) Nevejans, N. (2017). *Traité de droit et d'éthique de la robotique civile*,
- (16) Tisseron, S. (2012). Tester l'empathie des combattants pour les robots afin d'éviter les comportements inadaptés au combat. In D. Danet, J.-P. Hanon et G. De Boisboissel (eds.), *La Guerre robotisée* (p. 213-231)

A portrait of Fabienne Ravassard, a woman with blonde hair, smiling, standing in front of a tree. The background is a lush green forest.

**LE DÉSIR D'ÊTRE UTILE,
TERREAU
FERTILE
D'UN NOUVEAU
VIVRE ENSEMBLE**

Fabienne RAVASSARD
Dirigeante fondatrice de BAÏRLAA

Dans bien des entreprises au printemps dernier, le choc intense lié à l'obligation de confinement a rendu possible l'impensable. Massivement, du jour au lendemain, la confiance a pris le pas sur les process.

Par nécessité, les dirigeants ont accordé leur confiance à des salariés restant chez eux pour travailler, à d'autres se rendant au travail en nombre réduit, sans la présence systématique de leur manager, pour effectuer les tâches les plus essentielles dont il fallait réinventer l'exécution. Des quantités de modalités de travail inédites se sont imposées, des myriades de prises de décisions, qui paraissaient impossibles à prendre quelques jours avant, l'ont été avec rapidité et avec efficacité. Le télétravail n'en est d'ailleurs qu'une toute petite manifestation. Il occupe le terrain des débats RH aujourd'hui, mais il est l'arbre qui cache la forêt, celle qui a naturellement poussé en quelques semaines, reboisant à grande vitesse le champ des possibles.

Que s'est-il passé ? Malgré le choc collectif, malgré la peur, malgré les difficultés pratiques à se rendre au travail, malgré l'exiguïté des appartements, malgré l'obligation de suivre, en parallèle des réunions visio, le travail et le rythme scolaire des enfants, malgré l'arrêt de certaines chaînes de production nécessitant une redistribution accélérée des tâches, malgré le sentiment de solitude et d'impuissance, l'implication et l'esprit d'initiative des collaborateurs n'ont jamais fait défaut. Force est de le reconnaître : les gens ont travaillé. Et souvent, au-delà des termes de leur contrat de travail, pour inventer les meilleures façons de faire tourner leur entreprise. Pour sa continuité, pour sa survie.

Ce constat soulève une question, que nous poserons comme une hypothèse vivifiante et optimiste : **y aurait-il une corrélation entre la motivation à agir pour être utile et la confiance qui a été accordée à ces travailleurs ?** Faisons le pari que oui ! La confiance dans la capacité d'action des collaborateurs constitue un terreau désormais répandu et avec lequel il faudra composer : c'est le désir d'être utile.

SUS AU DÉSENGAGEMENT, VIVE L'IMPLICATION !

Ce constat nous amène aussi à enfin tordre le coup au soi-disant désengagement des collaborateurs, notion désormais rangée entre deux épaisses couches de naphthaline dans les plus inatteignables rayons d'archives des directions de ressources humaines.

Martin Richer, fondateur de Management et RSE, publiait en avril 2019 dans *Entreprises et Carrières* une chronique qui clouait au pilori la notion d'engagement des salariés. Il développait avec verve l'erreur d'acharnement des entreprises à rechercher l'engagement de leurs "troupes", un comportement naturellement attendu des militaires plutôt que des salariés d'une entreprise. Il préférait le terme d'implication, moins attaché à une "cause" et plus directement liée au désir d'action. "La question n'est pas ce que les salariés doivent faire pour aider l'entreprise, mais ce que l'entreprise doit faire pour leur donner envie de s'impliquer" écrivait-il alors.

Et ce que l'entreprise doit faire ? Le virage sémantique proposé par Martin Richer est puissant, à l'aune de la crise sanitaire que nous traversons. Il suffit de changer le sujet du verbe "s'engager", et le système se recompose autour d'une nouvelle réalité, exigeante, concrète : c'est bien à l'entreprise, aujourd'hui, de s'engager. S'engager à réinventer son modèle de performance, à protéger la vie, à réimaginer en cela sa valeur intrinsèque. S'engager à infléchir l'usage qu'elle fera demain du monde. Et les salariés, sans aucun doute, s'impliqueront à ses côtés.

Les entreprises, écrivent Michel Bauwens et Raphaële Bidault-Waddington, dans un article du 6 juillet 2020 dans *la Tribune** doivent ré-ausculter leurs gisements de valeurs et contributions positives à la société pour devenir résiliente et retrouver leur utilité, leur sens comme leur prospérité.

Elles ne peuvent plus simplement servir leurs clients et leurs actionnaires (silo), mais doivent développer des visions éco-systémiques d'elles-mêmes prenant la pleine mesure de leurs différentes chaînes d'impact et de valeur(s), pour devenir robustes et durables. *

LE MONDE EST GRAND, L'ENTREPRISE EST TOUTE PETITE

C'est donc désormais à l'entreprise de proposer une performance durable, responsable, et respectueuse de la vie sous toutes ses formes – végétales, animales, humaines. Elle est aujourd'hui acculée à répondre aux mêmes questions cruciales que celles posées au citoyen : comment vivre ensemble dans un monde dont les ressources sont finies ?

Les salariés, qui sont d'abord des citoyens, s'engagent en tant que tels de plus en plus dans cette démarche. Ils s'organisent et agissent pour modifier leur consommation, inventer de nouvelles formes de "vivre ensemble".

On ne compte plus les initiatives personnelles,

familiales et locales pour réduire ses déchets, modifier ses comportements d'achat, verdir les quartiers, partager les ressources, sauvegarder les territoires, la biodiversité, organiser la solidarité. La victoire des verts dans plusieurs villes aux dernières municipales, autant que la dimension écologique de la plupart des programmes politiques des grandes communes confirment que les prises de conscience et, encore une fois, les désirs d'agir différemment, deviennent la norme.

Ces personnes-là, plus que jamais, sont prêtes à aider leur entreprise dans ce nouvel engagement. Et c'est un véritable renversement de schéma mental que les dirigeants doivent réaliser. Il leur faut comprendre que l'entreprise " plus grande " que le salarié, c'était avant. C'était un modèle qui n'est plus : celui où l'entreprise, toute puissante, générait et distribuait ses richesses selon des règles qui ne sont plus efficaces aujourd'hui. Désormais, l'entreprise est toute petite devant la tâche immense de préserver la vie.

DEMANDER DE L'AIDE AUX SALARIÉS EST LE PLUS PETIT RISQUE À PRENDRE...

La tâche est possible, parce que les femmes et les hommes de ces entreprises-là, vendeurs, opératrices, gestionnaires de stock, responsables d'équipes, ... sont ces mêmes citoyens conscients de la nécessité d'agir. Ce sont autant de personnes qui connaissent le cœur de métier, autant d'intelligences créatrices qu'il suffit de solliciter pour imaginer de nouvelles façons de travailler et de produire de la valeur. Ce sont autant de personnes animées du désir d'être utiles, pandémie ou pas.

Pour changer de modèle, les entreprises s'appuieront bien sûr sur des think tank, sur des start up, sur des pools de consultants très doctes. Grand bien leur fasse. Mais elles ont le devoir de s'appuyer sur leur première force : leurs collaborateurs, de considérer qu'ils sont non plus une charge, mais qu'ils font partie de la solution. Leur demander de l'aide est le plus petit risque à prendre, la plus évidente des opportunités à saisir. Il répondront présent.

FAIRE SOCIÉTÉ, DÉCOULER LA CONFIANCE ET RÉUSSIR LA TRANSITION

Demander de l'aide aux collaborateurs n'est pas compliqué en soi. Il " suffit " de dire " je ne sais pas ". Difficile à dire pourtant pour un dirigeant... Et cependant, la plupart des patrons d'entreprise ont emprunté cette voie et l'ont en partie parcourue

lors du confinement, où ils n'ont pu qu'exprimer qu'ils décidaient au jour le jour et qu'ils s'en remettent à l'intelligence de tous pour avancer au mieux. Et ils peuvent s'en féliciter, cela a fonctionné. C'est donc sans danger.

Il leur reste, après l'expression du doute et du questionnement, à enclencher le désir d'innovation, à poser aux collaborateurs des questions génératrices d'action, qui projettent le collectif dans un futur désirable. Il s'agit de questionner le travail lui-même, condition essentielle pour " faire société, nouvelle ". Quelques exemples :

- " Et si nous réussissions d'ici cinq ans à ne plus utiliser aucun matériau polluant pour emballer nos produits, que ferions-nous ? "
- " Et si nous devions livrer sans polluer ? comment ferions-nous ? " ...
- " Et si nous parvenions à créer de l'emploi en 2021 ? Que se serait-il passé ? Qu'aurions-nous réussi ? "

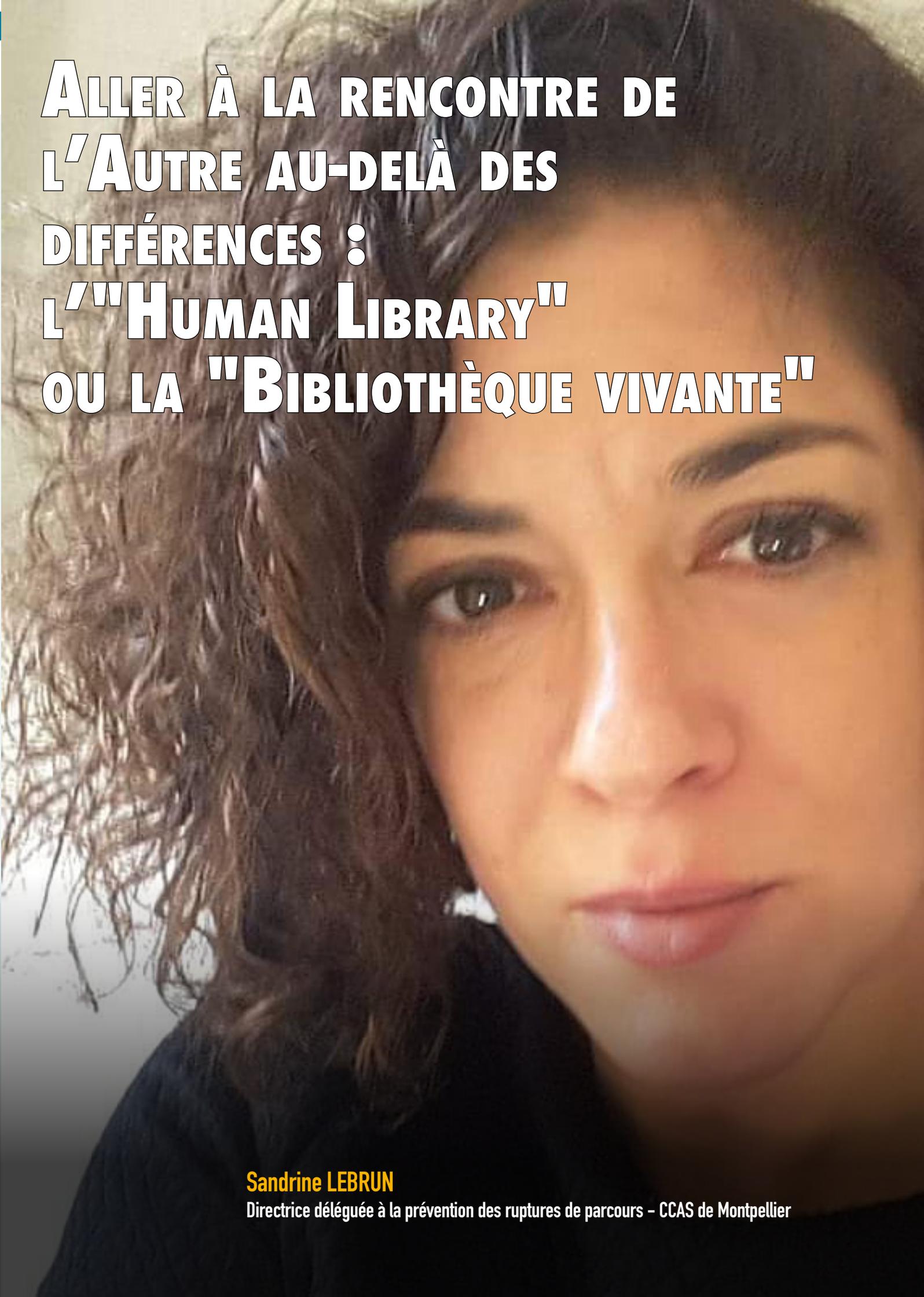
Le défi de la transition est gigantesque. La capacité d'innovation des collaborateurs l'est au moins autant, pour peu qu'on les implique. Alors, ensemble, on saura comment vivre.

Merci aux auteurs et acteurs inspirants qui accompagnent mes travaux en continu : Jean-Marie Charpentier, Martin Richer, Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset, Michel Bauwens, et Raphaële Bidauld-Waddington et bien sûr, Vineet Nayar,

FABIENNE RAVASSARD

Dirigeante fondatrice de [BAÏRLAA](#)
agence de conseil en communication interne et dynamique d'entreprise



A close-up portrait of Sandrine Lebrun, a woman with dark, curly hair, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a textured, light-colored wall.

**ALLER À LA RENCONTRE DE
L'AUTRE AU-DELÀ DES
DIFFÉRENCES :
L'"HUMAN LIBRARY"
OU LA "BIBLIOTHÈQUE VIVANTE"**

Sandrine LEBRUN

Directrice déléguée à la prévention des ruptures de parcours – CCAS de Montpellier

Dans un autre temps, nous avions les anciens du village, les griots ou autre conteurs qui étaient les garants de la transmission de l'histoire du village à la communauté dès le plus jeune âge.

Cette culture de l'oralité a progressivement disparu avec l'apparition des nouvelles technologies. Aujourd'hui on s'envoie des courriels, des SMS ou au mieux on fait des visio pour coupler l'image et le son. J'ai récemment fait une expérience, pour moi inattendue, avec des amis. Nous avons passé une heure à peler des poires pour notre crumble. On s'est laissé spontanément et naturellement aller à partager sur nos vies, nos joies et nos peines. On a réalisé que ce temps était coutumier pour les anciens. Ces moments de partage au coin de feu, dans la cuisine ou au cœur du village. Ces espaces de rencontres aujourd'hui n'existent plus ou ils ont pris une autre dimension.

Dans une société qui va vite, trop vite parfois, on ne connaît plus ses voisins. On se retrouve en mode automatique avec une mécanique bien huilée. On se lève, on s'occupe de nos enfants (si nous en avons), petit déjeuner, vite l'école, le boulot, déjeuner avec les collègues ou pas, boulot, récupérer les enfants à l'école et retour à la maison. Promis, je passe le sujet de la charge mentale des femmes. Dans cette temporalité, quel espace naturel avons-nous pour aller à la rencontre de l'autre et nous autorisons nous tout simplement à le faire ? Un simple bonjour dans les transports en commun peut nous valoir des sourcils levés du genre " qu'est-ce qu'elle va bien me demander ?... "

Dans le même temps, une envie profonde émerge de plus de solidarité, d'entraide, une quête de sens, de mission de vie et le souhait de tisser davantage de lien social entre les individus. Sortir de l'individualisme pour aller à la rencontre de l'Autre. On parle d'habitat partagé et participatif, d'entreprise libérée, de permaculture, de jardin partagé, d'éco-communautés et d'écoles alternatives. Le confinement a été un bon révélateur de ce besoin primaire de raviver les solidarités, de ralentir, d'être avec nos petits et les protéger, profiter des

personnes chères dans nos vies tout comme les autres espèces animales de notre terre. Etre dans une forme de sobriété heureuse à l'instar du mouvement des Colibris porté par Pierre Rabhi¹.

Aller à la rencontre de l'Autre. Tendre la main. Ecouter dans une réelle qualité de présence la parole de l'autre, notre alter-ego, sans l'interrompre et quel que soient nos différences. Etre dépositaire de ses mots, ses maux aussi, de son histoire de vie, sans jugement ni a priori, dans un accueil inconditionnel de son histoire. Une rencontre cœur à cœur dans un espace " secure " et bienveillant. Voilà la belle expérience humaine que propose la bibliothèque Vivante ou l'Human Library.

LE CONCEPT ?

L'Human Library est une organisation née à Copenhague au Danemark en 2000. Aujourd'hui elle s'est développée dans six continents et 85 pays du monde².

Il s'agit de créer et proposer un espace de conversation avec des personnes que l'on ne rencontrerait pas dans la vie de tous les jours. Des " livres vivants ", volontaires, qui partagent un pan de leur vie à une ou plusieurs personnes. Chaque " livre humain " représente un groupe de notre société qui est souvent stigmatisé ou discriminé en raison de son style de vie, ses pathologies, ses différences, son statut social, son origine ethnique, culturelle ou religieuse. Nous pouvons ainsi faire la connaissance d'un réfugié, d'une prostituée, un transsexuel, une sans-abri, un soldat, une musulmane, un chômeur, une mère adolescente, un vieux, une polyamoureuse, un alcoolique...

Pour Natacha Waksman de l'association Bibliothèque Vivante³, " il s'agit de mettre dans la lumière des publics invisibilisés. Différents formats sont possibles.

En tant qu'évènement grand public dans un parc, durant un festival, à l'occasion de la journée des droits de l'homme ou du handicap par exemple ou encore dans la sphère professionnelle pour aborder des thématiques liées à l'entreprise ou la collectivité. Un travail de co-construction est mis en œuvre avec la structure sur l'orientation et les " livres vivants " volontaires. Nous prenons toujours un temps avec eux en amont afin de les préparer à ce qu'ils vont vivre car c'est à la fois facile et éprouvant de parler de soi à des inconnus. On les prépare aussi au fait qu'ils puissent y avoir des questions abruptes et de la possibilité pour eux de dire : je ne

souhaite pas répondre. On ne met pas de photos des livres vivants et les prénoms ne sont pas communiqués. L'idée est bien de ne pas juger l'Autre sur " le quatrième de couverture " mais bien de se laisser surprendre par la rencontre. L'échange et le dialogue entre eux permet de déconstruire les préjugés. Il y a ensuite un temps de débriefing après l'évènement car le moment est très intense et fatigant pour les " livres vivants ". Le temps de l'évaluation à posteriori est toujours très positif tant pour les publics que pour les " livres vivants ".

L'objectif est bien de comprendre la complexité et la richesse du genre humain.

Dans cet espace, on ne juge pas. On ouvre sa pleine conscience à l'autre de façon inconditionnelle et on écoute son histoire avec attention et empathie.

Chaque " livre vivant " prépare en amont son histoire sur des temps dédiés avec un animateur, un facilitateur. Ce don de soi permet de sortir de sa zone de confort, de se dépasser pour se livrer pleinement auprès d'inconnus dans un espace sécurisé.

Le jour J, " les livres vivants " peuvent donc se trouver dans un même espace ou dans des lieux différents dans un village ou une ville. Il est possible d'investir des bars, des bibliothèques, des maisons pour tous ou encore des écoles. Une fois installé, le " livre vivant " reçoit une ou plusieurs personnes à qui il relate son histoire de vie pendant vingt minutes en moyenne. Suivant le cadre posé, le public peut poser des questions et interagir avec lui. C'est donc une conversation intimiste, yeux dans les yeux dans une relation de cœur à cœur.

RETOUR D'EXPÉRIENCE D'ELISABETH :

J'ai vu une annonce de l'association " La Fabrik ", dans les Monts du Lyonnais, qui proposait une bibliothèque humaine. Pendant trois samedis nous avons travaillé avec un comédien, Thierry Combe de la Cie Pocket théâtre. Cette expérience était financée par la Région. La consigne était d'écrire une histoire personnelle qui soit universelle. Les " livres vivants " étaient répartis dans plusieurs lieux du village et des groupes de six personnes prenaient place face à nous, dans le silence, et nous commençons notre histoire directement, sans propos introductif. A la fin, le groupe se levait et allait à la rencontre d'un autre " livre vivant ". Il n'y avait pas d'échanges dans ce format. Dans notre

groupe il y avait une musicienne, un fils d'agriculteur qui faisait le choix de ne pas reprendre l'activité de ses parents, un commerçant. Moi j'ai voulu raconter l'histoire de ma famille. De mon père et de mes grands-parents déportés en Sibérie pendant la guerre. Pour notre narration, nous pouvions avoir un objet avec nous. J'ai choisi les vieux documents de mon grand-père. C'était très émouvant pour moi et pour les personnes qui accueillaient mon histoire.

En effet, c'était la première fois que je la racontais en public. Je suis épatée de voir ce que nous avons pu produire en trois séances de préparation. J'ai trouvé cette expérience très forte et puissante. J'ai raconté sept fois mon histoire et à chaque fois, même si la trame était la même, j'ai eu le sentiment que c'était la première fois.

J'ai parlé de l'immigration et des gens déplacés. J'ai fait le parallèle avec ma carte de résidente française que je dois renouveler tous les dix ans car je suis canadienne. A la préfecture, je pouvais imaginer ce qu'avaient traversé les personnes présentes. Parfois on les juge alors que s'ils viennent en France, c'est parce qu'ils n'ont pas d'autres choix. Mes parents et grands-parents ont été arrachés de chez eux et se sont retrouvés sans terre. Cela éclaire sur la réalité des migrants aujourd'hui. "

Cette démarche est une fantastique et fascinante expérience humaine. Une invitation au voyage, à la découverte de l'autre dans son altérité et sa singularité. Un temps suspendu. Elle provoque la rencontre intergénérationnelle entre les individus, petits et grands, et permet de favoriser le lien social par le prisme de la culture de l'oralité.

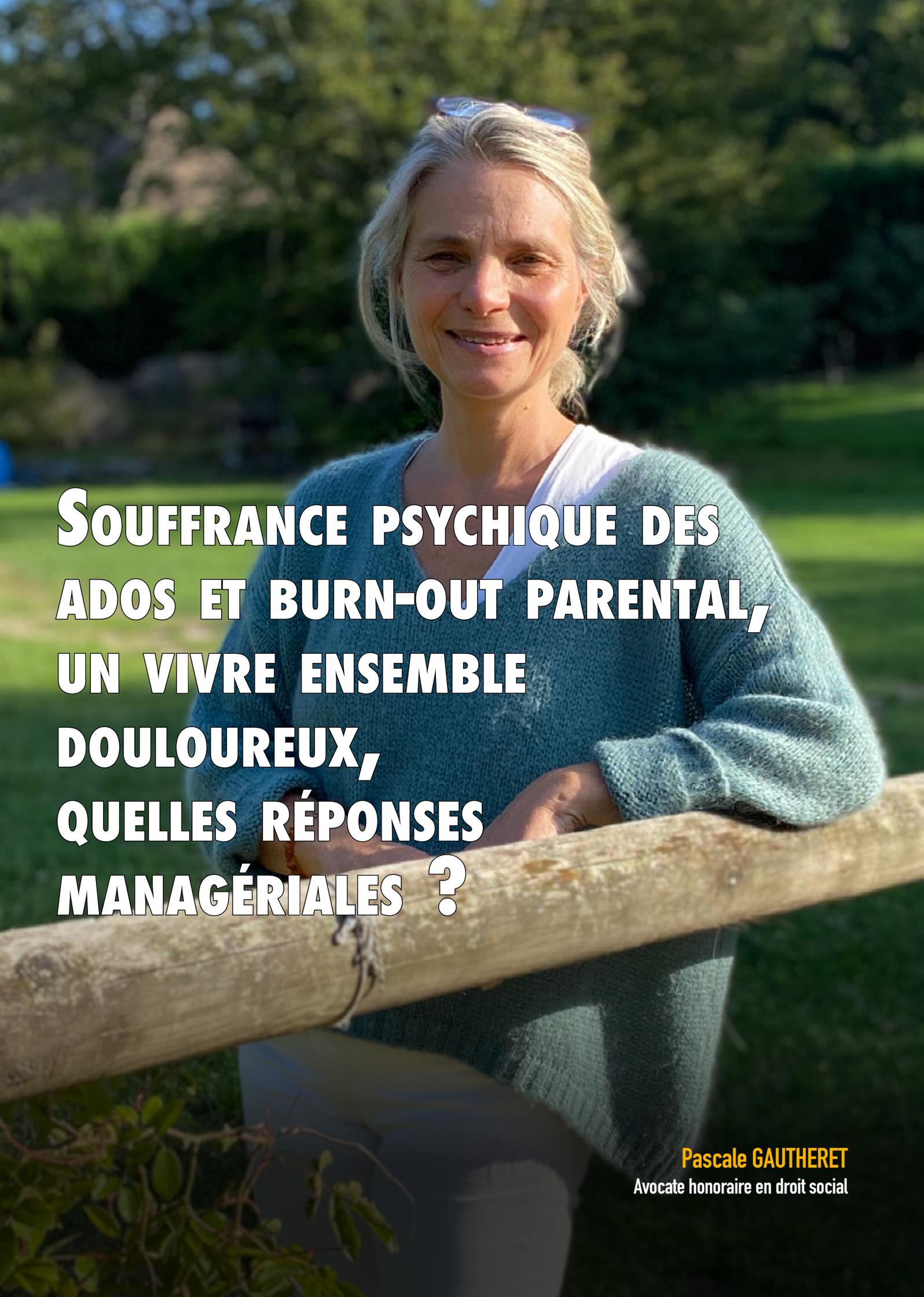
Ce cadre original permet de faire tomber les préjugés et de créer un autre espace. Un espace insoupçonné, presque magique et hors du temps qui permet de porter un autre regard sur l'Autre.

SANDRINE LEBRUN

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE À LA PRÉVENTION DES RUPTURES DE PARCOURS -
CCAS DE MONTPELLIER

NOTES ET RÉFÉRENCES

- ⁽¹⁾ Pierre Rabhi, *Vers la sobriété heureuse*, Actes Sud, 2013.
- ⁽²⁾ humanlibrary.org
- ⁽³⁾ bibliothequevivante.com



**SOUFFRANCE PSYCHIQUE DES
ADOS ET BURN-OUT PARENTAL,
UN VIVRE ENSEMBLE
DOULOUREUX,
QUELLES RÉPONSES
MANAGÉRIALES ?**

Pascale GAUTHERET
Avocate honoraire en droit social

AUX PARENTS-SALARIÉS, L'ENTREPRISE RECONNAISSANTE

Voilà ce qui pourrait être écrit au Panthéon post-confinement. Le confinement a mis en lumière l'étroite interaction qui existe entre la vie professionnelle et la mission parentale.

On le sait tous, il a fallu au télé-salarié-parent assurer les conf call, les Zoom, les Skype, et s'occuper des enfants, de leurs repas, leurs loisirs, leur scolarité.

A ceux qui ne pouvaient pas télé-travailler, il a fallu inventer des modes de garde inédits ou se contraindre à laisser les plus grands seuls à la maison, avec toute la charge mentale que cela représente pour un parent.

Comme jamais cela n'avait été auparavant, la sphère de la vie privée a interféré la vie professionnelle et se faisant, les salariés-parents ont été clairement distingués des autres salariés.

Avant même que cette donnée n'explode en plein jour sous l'effet levier du confinement, la cause des parents salariés avançait indéniablement grâce en partie au travail de l'Observatoire de la parentalité en entreprise ; grâce aussi aux managers pionniers qui avaient déjà intégré le thème de la parentalité dans leur politique de la QVT.

Le burn out parental qualifie aujourd'hui le stress chronique intense lié au rôle de parent. Parmi les plus exposés : les parents d'adolescents confrontés au mal-être de l'enfant.

A un moment où la société est en quête de réinvention, le manager peut avoir comme conviction, qu'aider les parents à gagner en sérénité ouvre plusieurs cercles vertueux, y compris celui d'un vivre-ensemble heureux, tremplin vers un avenir plus serein.

2020, DES ADOS EN SOUFFRANCE

En 2014, la Professeure Marie-Rose Moro écrivait déjà " 35 à 40% de nos adolescents vont mal. " et en 2014 toujours, une enquête épidémiologique parue à la revue professionnelle Le Concours Médical, révélait qu'à 15 ans, une fille sur cinq avait déjà fait une tentative de suicide.

L'étude des comportements des adolescents, réalisée par l'association " De l'Enfance à l'Adoles-

cence " à travers ses activités en milieu scolaire aboutit à cette triste réalité : " Depuis 6 ans, nous constatons un accroissement du mal-être chez les enfants et les adolescents " , relève Marguerite de Thieulloy, psychologue référente de l'association. " Parmi ses modes d'expression, on trouve des relations amoureuses mal-établies, la porno-dépendance précoce, la phobie scolaire, le harcèlement, le sentiment de solitude , des troubles des comportements alimentaires, l'addiction aux écrans, des phénomènes de scarifications et d'automutilations toujours en hausse, comme celui d'ailleurs des suicides et des tentatives de suicide. "

Quant à la pandémie, elle a pu chez certains entraîner ou déclencher des symptômes de stress ou d'anxiété et entraîner aussi le décrochage scolaire chez 500 000 d'entre eux et pour beaucoup plus le désinvestissement scolaire.

2020, DES PARENTS EN BURN OUT PARENTAL

En 2017, parce qu'au moins 5 à 7% des pères et des mères étaient concernés, la Belgique s'est emparée du burn-out parental en menant une campagne nationale sous la dénomination Parentabout.

En France, rien de ce genre.

Sophie Marinapoulos, célèbre psychologue et psychanalyste, vient de dénoncer dans une interview récente la situation en France : " Les parents font ce qu'ils peuvent dans une société qui ne les accompagne pas assez et qui va trop vite. (...) ce qui constitue un fléau pour la construction du lien enfant-parent. (...) Nous ne voulons pas entendre le parent qui va mal, car nous ne supportons plus la vulnérabilité " .

Ces propos sont particulièrement intéressants pour les managers parce qu'ils disent en d'autres mots ce que les chiffres exprimaient déjà en 2018 :

- 43% des salariés, s'ils disposaient de plus de temps, choisiraient de le consacrer à leur famille.

- 60% des salariés trouvent que leur employeur ne fait pas beaucoup pour les aider en tant que parents. Baromètre OPE UNAF 2018

Quant à la vulnérabilité, si difficile à identifier, à admettre et à verbaliser, et encore plus dans le contexte de la relation salariée, force est de constater que dans de nombreuses situations, le salarié-parent est un salarié vulnérable. La raison

commune à tous est simple : par manque d'information et de disponibilité, les salariés-parents peuvent éprouver de réelles difficultés à appréhender l'environnement dans lequel vivent leurs enfants. De surcroît, l'univers dans lequel les parents-salariés vivaient au moment de leurs adolescences, ne ressemble en rien à celui dans lequel les adolescents du XXIème siècle vivent aujourd'hui, si bien que les parents ne peuvent plus tirer de leur propre éducation des éléments utiles à l'éducation de leur propre enfant.

La charge mentale qui en découle est éminemment anxiogène. Des situations de vie familiale peuvent encore augmenter les symptômes de stress parental, comme la séparation conjugale ou la monoparentalité.

Enfin, la découverte de la souffrance psychologique de son propre enfant augmente le stress des parents et le stress des parents peut être une des causes du mal-être à l'origine des souffrances psychologiques de l'enfant. Le mal-être des uns nourrit le mal-être des autres.

Comment mettre un terme à cette spirale infernale, si préjudiciable à un vivre-ensemble harmonieux ?

2020, DES MESURES RH À LA HAUTEUR DE L'ENJEU

Si la famille et la parentalité se sont imposées petit à petit dans l'organisation du travail, les salariés nourrissent encore de réelles attentes en matière de QVT.

Au top ten de ces attentes figure depuis dix ans, la mise à disposition d'experts en parentalité et de services d'accompagnement. Pourtant, trop peu d'entreprises y ont recours. Ce manque d'engagement n'est pas à la hauteur de l'enjeu sociétal. Il est question de bien-être collectif, de vivre ensemble serein, de construction de générations épanouies. Alors pourquoi de tels freins ?

Le plus solide des verrous est vraisemblablement la crainte de l'aspect intrusif dans la vie privée du salarié. La crise sanitaire actuelle montre combien cette crainte est d'un autre temps.

Il n'y a plus aucun doute : vie privée et vie professionnelle du salarié-parent s'entrecroisent, pour le meilleur et pour le pire. Il s'agit d'éviter le pire, en particulier pour les salariés-parents d'adolescents.

Les mesures à adopter sont simples et peu coûteuses : il s'agit d'informer les parents-salariés sur ce que vivent leurs adolescents par une conférence, leur donner en ateliers des clés de lecture et des outils concrets pour ajuster leur posture parentale, leur fournir ponctuellement une personne-ressource sur cette thématique.

Lorsque un plan d'action QVT inclut l'intervention d'experts en parentalité, le bilan est plus qu'encourageant : diminution des risques psychosociaux, développement de la sérénité au travail, amélioration du présentisme, diminution du risque de perte involontaire de productivité, meilleure insertion professionnelle des générations à venir. A titre d'exemple, chez STARD, en 2019, la mesure a enregistré 99% de satisfaction chez les salariés qui ont en bénéficié.

Pour conclure, le témoignage de Madame Devillard, ancienne Directrice marketing communication, puis Principale de collège : " L'École peine à s'adapter au rythme de travail des parents. Les exigences demeurent les mêmes qu'au vingtième siècle ! Il en résulte une forme de culpabilité : les parents se sentent débordés par tous ces enjeux.

Que dire à une jeune fille de 12 ans qui simule une grossesse auprès de ses camarades pour s'occuper un simulacre de vie amoureuse ? Quid de ce garçon qui m'explique que le statut de bon élève est le pire qu'il soit à porter devant les copains ? J'ai reçu tant de parents en quête de conseils ou tout simplement d'attention. Il y a urgence à mettre en place des espaces d'écoute et de dialogue constructif !

En organisant, avec l'association " De l'Enfance à l'Adolescence " , des réunions d'écoute et de partage d'expériences avec les familles, j'ai pu constater que les parents subissent une tension maximale et sont dans le doute permanent voire dans le désarroi. Les aider à décoder leur adolescent a permis de soulager nombre d'entre eux. Des parents sereins engendreront le bien-être de leur enfant. "

Oui, derrière les deux lettres, R et H, il y a aussi **Rendre Heureux !**

Pascale Gautheret

avocate honoraire en droit social, aujourd'hui dans le domaine de la recherche et développement des sciences humaines et sociales. Fondatrice et Présidente de l'association de " De l'Enfance à l'Adolescence " et de la start-up " Les Voir Grands ". www.lesvoirgrands.fr

MANAGER LE VIVRE ENSEMBLE ?

- 101** Pour la parité managériale
Renata SPADA, Directrice Talents du groupe ENGIE,
interview par Marc DELUZET
- 104** Le DRH est protéiforme et doit le rester
Bruno METTLING, interviewé par André PERRET
- 108** Reconnaissance cette invitation à l'engager ensemble
Clémentine SEBAUX, listen Leon
- 112** Le manager humain et performant du XXIème siècle
Sophie MOREAU, Cocoworker
- 115** Vivre ensemble, vivre avec soi-même : pour un manage-
ment de soi
Olivier BASSO; Professeur associé au CNAM
- 118** L'interculturalité, une affaire de collectifs apprenants !
Passer de la pyramide à la troupe d'acrobates ?
Sandra ARRAULT et Philippe PIERRE
- 121** Mesurer pour écouter et rendre l'organisation plus
performante
David GUILLOCHEAU, Directeur Général de ZEST
- 125** Manager en temps de crise, une première
José Manuel CASTILLO, Chercheur en ergonomie et
psychologie du travail
- 128** Le temps partiel pour enfin réconcilier employeurs et
salariés
Edouard GAUMONT, Part-Life
- 133** Manager la diversité
Mahé BOSSU, consultante RH et Transformation
- 138** Comment la crise a accéléré la transformation de la
filiale RH
Manuel BOUGEARD, Directeur de la transformaiton RH
du groupe ENGIE, Marc DELUZET
- 142** La mixité et les diversités. : leviers de performance et
d'engagement
Gaëlle BASSUEL, Fondatrice de YesWeShare
- 145** Télétravail : les 5 défis du vivre ensemble à distance
Clément DIETSCHY, CEO Wingzy
- 149** La dynamique collective ou comment passer du vivre
ensemble au faire ensemble ?
Alexandre DELMAS, Co-fondateur Fly the nest
- 153** Vivre ensemble en entreprise sans discriminer ni
harceler
Julie LEVASSEUR et Cyril PARLANT, Fidal
- 157** Les nouvelles fonctions d'accompagnant du DRH : vers
un «vivre mieux ensemble»
Denis BISMUTH
- 161** L'accord de performance collective, un outil juridique
dace à la crise ?
Nicolas DURAND-GASSELIN, Associé TND

A professional headshot of a woman with long, dark brown hair, wearing a white collared shirt and a dark blazer. She is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a plain, light color.

POUR LA PARITÉ MANAGÉRIALE !

Interview de **Renata SPADA**
Directrice Talents du groupe ENGIE
Directrice du projet " 50 - 50 " d'inclusion de femmes managers
Propos recueillis par **Marc DELUZET**

Quel est le sens et l'objectif du projet " 50-50 " , qui vise la promotion de femmes managers ?

Le projet " 50-50 " est né de la volonté du groupe d'atteindre la parité managériale, c'est-à-dire de faire en sorte qu'en 2030, la moitié des managers du Groupe soit des femmes. Quand nous parlons de managers, il s'agit des collaborateurs qui occupent des postes et des fonctions correspondant en France, au statut de cadre. Le Groupe compte aujourd'hui environ 40 000 managers, dont 10 000 sont des femmes. Nous voulons atteindre la parité, les 50% de femmes managers.

Pour cela, il s'agit de créer les meilleures conditions possibles d'inclusion des femmes, non seulement en recrutant des femmes mais aussi en repensant toutes les politiques RH pour favoriser leur épanouissement et leur évolution professionnelle. L'entreprise a l'expérience de femmes dirigeantes, elles sont en nombre au comité exécutif du Groupe (un tiers en début d'année 2020), mais malgré cela, les candidatures de femmes sont plutôt défavorisées dans le choix des responsables. Nous continuons toujours inconsciemment à promouvoir des hommes dans les postes à responsabilité.

En partie aussi parce que les femmes ne postulent pas spontanément. Or, il est nécessaire qu'elles aient envie de candidater. L'objectif est donc de travailler avec les femmes comme avec les hommes, pour agir sur les clichés et les biais inconscients qui marquent les personnes, qu'elles soient dans la position de sélectionner et promouvoir les responsables, ou de candidater.

Enfin, en portant ce projet, nous pensons qu'agir sur ces biais favorisera la diversité culturelle et aura des effets sur l'inclusion et la promotion d'autres catégories de personnel comme les personnes en situation de handicap et les profils moins techniques qui ne sont pas ingénieurs. Plus généralement, le projet " 50-50 " va renforcer la diversité des profils au sein de l'entreprise. Celle-ci a depuis plusieurs années une véritable politique de diversité ; mais nous pouvons encore progresser en matière d'inclusion pour que, quel que soit leur profil, tous les collaborateurs réussissent et évoluent professionnellement, et pas seulement les groupes dominants.

Cela aura un impact considérable sur la performance, raison pour laquelle les actionnaires et les investisseurs nous questionnent et s'y intéressent de plus en plus.

Dix ans pour atteindre cet objectif de parité, par où allez-vous commencer ?

Nous avons défini une feuille de route avec un certain nombre de priorités ordonnées. Dans un premier temps, nous avons mis en place un tableau de bord pour mesurer l'efficacité de nos actions. Ce pilotage regroupe plusieurs indicateurs du reporting social. Des Indicateurs classiques comme le nombre de femmes managers dans les différentes entités, le nombre de femmes non-cadres promues cadres, le nombre de femmes recrutées. Nous y associons des indicateurs que nous recueillons via l'enquête annuelle d'engagement des collaborateurs (ENGIE & Me) ; aujourd'hui l'engagement des femmes y apparaît inférieur à celui des hommes, il s'agit de le faire progresser sans pour autant dégrader celui de leurs collègues masculins. Nous complétons ces données avec celles relatives au vivier des talents, au sein duquel la parité devient une priorité au service de l'objectif global. Enfin, dernière section de la batterie d'indicateurs que nous mobilisons, celle de l'égalité salariale : nous avons décidé d'appliquer l'index de la réglementation française partout dans le monde avec les plans d'action associés.

Outre cette base données, qui se décline sur le périmètre de l'ensemble du Groupe, notre objectif est de faire émerger les perceptions des personnes sur ce qui a déjà été fait, notamment au sein de la population concernée. Avec une aide extérieure, nous allons réaliser un diagnostic global et des diagnostics par Business Unit et par entité, qui s'appuieront sur l'examen des politiques, la valeur des indicateurs et surtout sur des entretiens concernant la mise en œuvre des objectifs menés avec des salariés aux différents niveaux hiérarchiques. Chaque filiale et regroupement d'unités fixera ses objectifs et devra établir des plans d'action qui seront d'autant plus efficaces.

Les entreprises engagées dans ce type de programme soulignent toutes qu'au-delà des objectifs fixés, la difficulté est de les décliner dans l'ensemble de l'organisation. Comment allez-vous procéder ?

Nous avons engagé un travail de sensibilisation et de conscientisation de vaste ampleur, à tous les échelons de l'organisation. En premier lieu, la structuration du projet et sa gouvernance mobilisent tous les membres du Comité Exécutif du Groupe dans l'instance de direction du projet, qui se réunit deux fois par an pour en décider les étapes. Le comité de pilotage du projet se réunit, lui, quatre

fois par an et comprend 8 PDG de Business Unit et Directeurs du siège, qui appartiennent au comité de direction opérationnel du Groupe ENGIE.

Ensuite, les premiers mois seront consacrés à la sensibilisation de l'ensemble de l'entreprise. Elle sera menée à travers l'intervention d'experts externes et de responsables d'autres entreprises (DELL, Procter & Gamble, Sodexo, Orange) auprès des dirigeants du Groupe, des équipes des filiales et des managers, avec des séances sur certains programmes.

Ce travail de conscientisation est prioritaire car il doit être mené en amont du recrutement de nouveaux managers afin de rompre le vite possible avec les biais actuels. Cela prendra deux ou trois ans. Toutefois, nous commençons à intervenir dès maintenant sur le recrutement, en sachant que l'effet ne sera pas immédiat : les chiffres évolueront lentement au début, plus vite ensuite, de façon naturelle.

Avec l'Université du Groupe, ENGIE U, des programmes de formation pour les managers - femmes et hommes à la fois, en ligne et en présentiel - ont été élaborés sur la diversité, sur le projet lui-même et sur l'inclusion des femmes (" Comment être un leader inclusif ? "). Un volet de développement managérial sur ces thèmes est en cours d'élaboration, avec ENGIE U.

La sensibilisation, la formation et la phase diagnostic doivent aussi nous conduire à revoir l'organisation du travail et celle de l'entreprise pour créer des conditions plus favorables à l'inclusion et à l'évolution professionnelle des femmes. Je pense à la prise en compte des nouvelles manières de travailler, à l'introduction de congés de paternité et aux différents éléments qui favorisent l'équilibre entre travail et vie personnelle. Il s'agit d'une approche systémique à partir de la revue des politiques RH et des diagnostics réalisés dans les filiales afin que celles-ci favorisent plus nettement la diversité.

Dans ces différentes actions, comment prenez-vous en compte les spécificités propres aux différentes régions du monde ?

Nous savons qu'il y a des différences culturelles et que toutes les équipes de l'entreprise ne partent pas du même endroit. Je pense au Chili, où nous comptons aujourd'hui 13% de femmes parmi les managers et plus encore aux pays du Golfe, au Moyen-Orient. Il y a des degrés de maturité différents parmi les entités, suivant leur contexte

culturel local mais aussi leurs activités. Dans les centrales nucléaires ou la cogénération, il y a peu de femmes, mais celles-ci représentent plus de la moitié des managers dans la partie commerciale. C'est pourquoi nous n'imposons pas d'emblée l'objectif de 50% à toutes les parties de l'entreprise, mais à toutes, nous leur avons demandé les objectifs qu'elles se fixaient à horizon de six mois, d'un an, pour 2025 et pour 2030. Tous les six mois, elles les réexamineront et nous allons créer les conditions pour qu'elles réussissent à les atteindre. Nous sommes conscients que cet objectif est très ambitieux, mais que l'urgence est de se mettre tous en route vers la parité.

Etes-vous en contact régulier avec d'autres entreprises ou institutions engagées dans ce type de politique ?

Tout à fait, et c'est aussi un axe prioritaire du projet. Favoriser la prise de responsabilité des femmes, faire en sorte que l'évolution ne soit pas réservée à certaines catégories des salariés est une transformation culturelle qui, au-delà de l'entreprise, intéresse l'ensemble de la société. ENGIE veut être parmi les précurseurs, mais l'entreprise ne peut pas, seule, tout changer.

C'est pourquoi nous souhaitons nous inscrire dans des alliances externes pour intervenir dans les écoles d'ingénieurs et de commerce, agir à l'échelle internationale avec d'autres entreprises comme l'Oréal et Sodexo, en relation avec des institutions comme ONU Femmes. Il s'agit d'une approche internationale, dans laquelle nous voulons aussi montrer notre cohérence.

Ce projet 50-50 fait partie des objectifs stratégiques d'ENGIE, validés par le Comex, adoptés au Conseil d'Administration et à la dernière Assemblée Générale des actionnaires, au même titre que la stratégie bas carbone et la proportion de 10% d'alternants dans les effectifs en 2021. Ces objectifs stratégiques, pour lesquels des moyens conséquents ont été budgétés, ont en commun de prendre en compte à la fois les intérêts des collaborateurs, ceux des actionnaires à travers la performance et l'avenir de la planète et des sociétés humaines. Nous disons que ces projets cochent les trois P : People, Planet, Profit.

RENATA SPADA

Directrice Talents du groupe ENGIE,
Directrice du projet " 50-50 " d'inclusion de femmes managers

PROPOS RECUEILLIS PAR **MARC DELUZET**



**«LE DRH EST
PROTÉIFORME ET
DOIT LE RESTER...»**

Bruno METTLING

Propos recueillis par **André PERRET**

Est-il besoin de présenter Bruno Mettling ? Dans l'écosystème RH on sait de lui qu'il fût le DRH (pardon, DGARH) d'Orange et qu'à ce titre il présentait en septembre 2015, le rapport " Transformation numérique et vie au travail " à la ministre du travail de l'époque Myriam El Khomri. On sait moins qu'il fût aussi (dans le désordre) DRH des Caisses d'Epargne, numéro 2 de la direction financière de la Poste, et grand commis de l'état en charge des questions sociales au cabinet du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie entre 97 et 99. Ce parcours nous semblait le rendre particulièrement légitime pour connaître son avis sur les effets de la crise sanitaire sur l'organisation de l'entreprise et sur son management, et sur la capacité à générer encore du "vivre ensemble".

On peut commencer par l'état des lieux ? quel regard portez-vous sur les mois qui viennent de s'écouler, du confinement à la deuxième vague qui s'annonce, et sur le thème du monde d'avant et du monde d'après ?

La première chose que je dis et répète à loisir : la crise n'a fait le plus souvent que révéler et accélérer les dysfonctionnements qui étaient déjà là. On ne peut pas tout mettre sur le dos de la Covid. Depuis des mois, des années certaines entreprises reportaient leur transformation. La situation particulière de cette année fait qu'elles en payent aujourd'hui le prix. C'est le premier constat.

La deuxième : les entreprises ne peuvent plus se projeter sur le moyen terme. Même dans des secteurs moins touchés que le tourisme, la restauration ou l'aéronautique, avoir une vision à 18 mois est une gageure. Comment conduire la destinée d'une société avec une vision si limitée ? Je vois beaucoup de dirigeants en souffrance et qui sont très inquiets à l'idée de prendre des décisions très lourdes dans des délais très courts, avec aussi peu de visibilité, en particulier quand il faut donner des coups de canifs au contrat social qu'ils avaient réussi à élaborer avec leurs équipes, leur corps social.

Et la troisième : les gens ont pris un sacré coup au moral. Le confinement bien sûr, inégalement supporté, le déconfinement, et la perspective de sortir de la situation de crise et maintenant, le retour au travail dans des conditions sanitaires qui se tendent à nouveau, avec des conditions sur certains sites de travail, notamment industriels, qui sont difficilement supportables. On pensait que ce retour allait permettre de " penser " le monde

d'après, les nouvelles organisations et voilà que la deuxième vague s'annonce et qu'il faut d'abord gérer les priorités économiques et les ressources nécessaires pour aborder la relance...

Le cumul des crises, sanitaires, sociales, politiques semble provoquer une montée en puissance des individualismes. Comment l'organisation des entreprises s'en sort-elle pour pouvoir garantir le " collectif ". Et c'est peut-être aggravé par le télétravail ?

C'est effectivement un des éléments majeur du " vivre ensemble " et il faut regarder de près les conséquences de cette crise :

D'abord on a confondu le télétravail comme outil organisé et travail obligatoire à domicile conçu dans l'urgence. Il ne faut pas confondre les deux.

Le télétravail est pour celui qui en bénéficie une solution porteuse de qualité de vie. La suppression des temps de transport, mais aussi un environnement moins bruyant, moins de dérangements constants sur son poste de travail, favorisant la concentration, ont dans la plupart des cas amélioré la situation individuelle au travail et donc réduit les situations de stress. Ne pas être dérangé répond à un besoin individuel qui peut souvent être facteur de productivité individuelle. Mais si on laisse l'urgence du quotidien prendre le dessus, si on ne pas bien penser le dispositif, en reproduisant au domicile les défauts du système présentiel (réunionites, contrôle et reporting...) on ne bénéficiera pas de cette amélioration. Enfin le risque est grand que le télétravail affaiblisse ce que j'appelle la productivité collective. On ne saura pas identifier à temps la personne qui a besoin d'aide, on ne pourra pas soutenir comme il se doit un jeune débutant, on perdra l'accès à l'information de proximité sur le cas client etc... Or on a besoin des deux : de la productivité individuelle et de la productivité collective. Pour y arriver, c'est ce que j'appelle le travail hybride, penser globalement et de manière intégrée les moments de télétravail et les moments collectifs sur sites. Il faut la liberté que procurent le télétravail et le renforcement induit par le collectif. On voit très rapidement les avantages du télétravail, on ne voit pas tout de suite ses effets pervers s'il n'est pensé qu'à travers à domicile et des économies de m2. Il faut donc réellement penser l'organisation du travail et accompagner les managers. Ce n'est pas de l'improvisation dans l'urgence.

D'où l'implication nécessaire de l'encadrement ?

C'est un autre enjeu du vivre ensemble, il faut partir d'une analyse lucide de la situation : avant la crise, le modèle taylorien avec son silotage, ses reporting permanents était souvent à bout de souffle, et a produit notamment chez les cadres et les managers de proximité des effets ravageurs. On était dans le " command and control ". Or, on sait le collaboratif, le partage de l'info, la confiance sont les clés du succès, du modèle de pilotage humain des entreprises. Si on cherche à rétablir les " silos " , à multiplier les dispositifs de reporting au motif que l'on ne contrôle plus physiquement le collaborateur, on court à la catastrophe. A l'inverse, le nouveau mode de management basé sur la délégation, sur la confiance est le seul à pouvoir donner du sens à cette situation : le manager n'a plus l'œil sur le collaborateur. Il doit lui faire confiance. " Voilà la prestation que j'attends de toi et je te laisse t'organiser pour y répondre " , c'est la seule façon pour que ça puisse marcher.

Mais tout le monde n'est pas en mesure de télétravailler, est-ce une nouvelle source potentielle d'exclusion, de fracture ?

Il y a 4 ans, dans les conclusions de mon rapport sur numérique et travail, il était dit que ces nouvelles façons de travailler étaient des opportunités fabuleuses pour répondre aux bouleversements attendus, et pour repenser les organisations, mais qu'elles étaient aussi porteuses de risques qu'il fallait prévenir. Et parmi les risques identifiés il y avait le risque d'affaiblir le collectif, le risque que certains métiers ou certaines zones soient exclus du télétravail et que cela génère des fractures, d'où la nécessité d'introduire le télétravail de manière équilibrée. Quand je dis qu'il faut repenser l'organisation, c'est y compris la manière d'exercer certains métiers. Par exemple, certains postes " nomades " , de commerciaux, sont souvent exclus par nature du télétravail. Mais pourquoi ne pas imaginer qu'une partie de la rédaction des contrats ou des comptes rendus puisse se faire depuis le domicile ... non ? Il faut être clair et brutal : le tout télétravail est une " connerie ". (Sic) et j'observe qu'un gafa Facebook pour ne pas le citer qui annonçait le tout télétravail il y a quelques mois, vient d'annoncer l'achat de 40 000 m² à Seattle. Il me semble utile d'avoir une démarche déterminée mais pragmatique, variable selon les activités autour de cycles télétravaillés qui laissent 2 ou 3 jours par semaine en moyenne au collectif. Tout dépend du type d'entreprise, de ses métiers, de ses contraintes... il n'y a pas de règles figées.

Et le fait de faire la différence entre les postes indispensables et les autres ?

Ca, en revanche, cela me semble être un faux débat, pas très important pour la suite. On était en urgence sanitaire et il convenait d'envoyer des signes de reconnaissances pour tous ceux qui étaient en première ligne, qu'ils soient médecins, aides-soignantes ou caissières ou éboueurs... mais dans la durée, il faut effectivement veiller à ne faire aucune différence en termes d'importance entre ceux qui ont accès au télétravail et ceux indispensables dont la présence dans l'entreprise est requise.

Y compris les espaces de travail ?

Lorsque, avant la crise, on se rendait compte qu'un poste de travail en région parisienne était occupé, en moyenne, à 50% du temps, entre les congés, les réunions, les déplacements... et que l'on connaît le coût de l'immobilier, on comprend facilement que la réflexion allait dans le sens d'une déflation des mètres carrés. Aujourd'hui le télétravail augmente la pression sur cette réflexion. Les bureaux individuels vont disparaître au profit de nouveaux espaces de travail. Mais il faut faire preuve de créativité et ne pas replonger dans les open-spaces inhumains. Et il faut en discuter avec les parties prenantes... Mais surtout il faut repenser les espaces immobiliers d'entreprise autour de ces logiques collaboratives, de cette vie collective.

Avec les syndicats ? Il faut co-construire ?

C'est indispensable. Une négociation doit s'engager au niveau des branches, en entreprise voire au niveau interpro sur ce sujet. Les organisations syndicales sont en plein dans la défense du collectif, ce que nous cherchons aussi. Il convient donc de les impliquer fortement dans ces réflexions. Elles n'ont pas forcément une approche facile de ces problèmes, mais elles le font sous la pression des salariés. Il faut en profiter pour les associer à ces recherches de solutions.

Et le DRH dans tout ça ? Doit-il être le pilote, l'accompagnateur, l'influenceur ?

Lorsque Stéphane Richard m'a demandé de prendre en charge la transformation numérique interne d'Orange, c'est au DRH qu'il l'a demandé en toute connaissance de cause, alors qu'il y avait dans le groupe, vous vous en doutez, beaucoup d'ingénieurs et d'analystes techniquement beaucoup plus compétents... Sa conviction c'est que cette transformation nécessitait avant tout d'em-

barquer les hommes et les femmes avant de penser outil. C'est d'ailleurs pour cela que le Ministre du travail m'avait demandé de conduire la réflexion autour du " rapport ". La raison ? L'accompagnement des hommes et des femmes passait avant l'outil. Pour enclencher cette dynamique, il fallait prendre toutes les données en compte (les transformations du travail, les populations qui risquaient de devoir se réorienter, les questions de mixité, les nouvelles protections (RGPD)...). A cette époque j'ai donc milité pour que les DRH soient les pilotes de ces transformations internes dont le télétravail n'est que l'une des manifestations. Ils me semblaient être les mieux placés. Aujourd'hui j'observe que la plupart des entreprises n'ont pas confié le lead de la transformation numérique interne au DRH. A la question du pourquoi, on m'a alors répondu que si le DRH était à l'aise avec les aspects humains et social, en revanche il avait du mal à entrer dans le " dur ", à porter les opportunités de la data, par exemple, du coup il laissait faire les " spécialistes " ...C'est dommage mais c'est ainsi, même si la crise Covid rebat les cartes. La fonction RH doit entrer, au-delà du télétravail, dans le dur de la révolution numérique, pour saisir les opportunités pour avancer dans la QVT, l'analyse de l'absentéisme, mais aussi dans la prévention des risques avec la connaissance des biais cognitifs inclus dans les applications de recrutement par exemple.

Savoir entrer dans les outils, dans les applications est nécessaire. Ainsi en ce moment, dans les entreprises, trop de managers, déjà surchargés se cassent la tête sur les tableurs Excel pour savoir qui est en télétravail, qui doit être présent dans l'entreprise, qui est absent et doivent résoudre les problématiques d'affectation de bureaux. Cela peut complètement casser la dynamique d'installation des nouvelles formes de travail. Ces managers seraient certainement soulagés d'utiliser une application comme Coviflex qui en quelques clics permet de se déclarer en télétravail, d'obtenir une validation manager et de savoir qui de l'équipe est présent au bureau ce jour-là. C'est au DRH de pousser ce type d'outils. Et puis le DRH doit être présent et leader sur les autres grandes transformations du travail et les grands enjeux, pour pouvoir passer par exemple de la gestion des emplois à la gestion des compétences, ou tirer tous les bénéfices de la réforme de la formation. Trop peu peuvent le faire aujourd'hui.

Beaucoup regrettent de ne pas être au cœur de l'équipe de direction générale et c'est légitime. Encore faut-il avoir et porter une vision stratégique, et ne pas se contenter d'être un " administratif au profil juridique " ou un " ex opérationnel ". Pour résumer, le

DRH est l'homme (la femme) de la transformation mais qui va de la stratégie à l'opérationnel. Il est protéiforme et doit le rester.

Vous pensez que c'est possible alors qu'il a souvent du mal à quantifier, et que par exemple, une majorité d'entreprise en France, ne dispose pas d'une approche d'évaluation (à froid) de la formation et donc pas de recherche de ROI possible ?

Vous savez que j'ai une double RH et Finance, et je suis d'accord avec vous. Il est nécessaire que les DRH apprennent à quantifier beaucoup plus systématiquement les problématiques qu'ils portent. Comment voulez-vous qu'ils acquièrent la légitimité stratégique dont nous parlions s'ils ne le font pas ? Quantifier les enjeux est aussi ce que la gouvernance attend d'eux. Comment présenter des alternatives au PSE si on ne quantifie pas ? Et pas seulement le coût des départs, mais aussi le coût des pertes potentielles de compétences et de leur reconstitution... Or, on est dans une telle situation de pression du court terme qu'on ne laissera aucune chance à la proposition alternative du DRH s'il n'est pas capable d'en démontrer la pertinence économique. Il restera simplement alors celui qui applique ! Je me rappelle un accord sur le temps partiel senior que nous avons signé chez Orange.

Et votre actualité ?

J'accompagne beaucoup d'entreprises de tailles différentes dans la gestion de leur transformation. Après avoir piloté des transformations c'est passionnant d'accompagner cette diversité de situation. Ce qui m'inquiète toujours autant c'est la dictature de l'urgence et du court terme dans tant de décisions stratégiques, ce qui me rassure c'est qu'il y a toujours beaucoup d'agilité, d'intelligence collective quand l'on veut bien sortir des postures, ce qui m'amuse c'est de voir des thèmes comme la déconnexion ou le suivi de la charge de travail revenir au cœur de l'actualité, après m'être fait beaucoup challenger pour ne pas dire engueuler pour les avoir évoqués quatre ans plus tôt. Anticiper, accompagner c'est au cœur des prestations de Topics que j'ai fondé pour accompagner justement les entreprises qui engagent leurs transformations qui seront numériques et sociales.

www.topicsconseil.com/fr/accueil.html

BRUNO METTLING

PROPOS RECUEILLIS PAR ANDRÉ PERRET

A woman with curly brown hair, smiling broadly, wearing a dark blue t-shirt with a circular logo on the chest. The background is a blurred green outdoor setting.

**"RECONNAISSANCE",
CETTE
INVITATION À
S'ENGAGER
ENSEMBLE.**

Marion CHOPPIN, co fondatrice
Clémentine SEBAUX, customer care
Listen Léon

Parfois, il suffit d'un regard, d'un geste, d'un déclic, d'un événement pour qu'un mouvement se crée. Pour que chacun se sente légitime à contribuer à la dynamique, à s'engager et occuper sa place dans l'espace et l'entreprise. Une invitation à entrer dans la danse.

À partir d'études sur le lien invisible dans l'entreprise, la notion de don et de contre-don et des retours d'expériences concrètes dans la mise en place de mouvement de reconnaissance, voici des clés qui appellent à dépasser nos croyances pour comprendre que l'autre peut agir comme révélateur de nos forces. En prenant conscience de nos besoins universels et en rendant tangible ce qui nous lie, en se mettant en action, individuellement et collectivement, nous offrons à chacun d'activer son potentiel inné à l'altruisme pour s'emparer, tous ensemble, du sujet de la reconnaissance.

Alors, les équilibres se redessinent. Les dynamiques évoluent. Alors la sensation d'accomplissement surpasse celui d'impuissance. Alors, oui, nous pouvons transformer les consciences et les comportements vers une entreprise plus humaine et plus fluide, plus authentique et performante !

Cela vous est-il déjà arrivé d'entendre une musique que vous adorez dans un endroit public, de sentir le rythme vibrer en vous, et de rester là, debout, ou assis, statique, paralysé par votre idée du regard des autres ?

J'ai cette image de la Boum¹. Du banc dans le garage, des amoureux qui dansent, de ceux qui se gavent de bonbons et de chips debout dos à la piste, de ceux qui attendent, les bras croisés sur le ventre, le déclic, le signe, l'autorisation d'aller bouger son corps. De personnes qui se retrouvent au même endroit, au même moment, avec pas mal de points communs, des aspirations partagées et qui, pourtant, n'arrivent pas à faire le lien.

Comment créer ce lien ? Celui qui invite à entrer dans la danse ? Faire ce pas vers l'autre ? Assumer de rechercher chez nos collaborateurs davantage que l'intitulé de leur fiche de poste ? Que nous avons tous besoin d'interactions profondément humaines ?

Que l'un de nos points commun, c'est peut-être justement cette situation d'attente de l'autre. Parce que si nous sommes tous là, dans ce bureau, cette réunion, cette entreprise, c'est a priori que nous avons quelque chose à construire ensemble.

LE LIEN INVISIBLE : L'ORGANISATION INFORMELLE DE L'ENTREPRISE

Lorsque l'on travaille dans une entreprise, que l'on s'implique tous les jours au cœur d'une équipe, ce qui nous lie, en tant qu'être humain, c'est plus que les missions pour lesquelles nous sommes officiellement mandatés et donc pleinement légitimes à collaborer avec l'autre. Notre engagement tient à un besoin, une attente, un accomplissement qui va au-delà.

C'est le lien invisible : une façon de bien s'entendre, d'échanger, de se trouver complémentaires dans nos approches et qui motive à travailler ensemble. Ce que les relations quotidiennes du cadre professionnel nous apportent dans notre bien-être personnel. Une motivation intrinsèque puissante qui n'est ni définie, ni garantie par le contrat de travail. Quelque chose de fondamental qui paraît naturel et dont la qualité, la profondeur, la mise en place et l'entretien sont pourtant loin d'être évidents. Ce qu'Elton Mayo définit comme l'équilibre interne qui vise " à assurer l'équilibre de l'organisation sociale de manière telle que les individus, en contribuant par leurs services au but commun à tous les membres de l'entreprise, obtiennent les satisfactions personnelles qui les rendent désireux de coopérer " ². L'application en entreprise de la notion de don et de contre-don théorisés par Marcel Mauss puis modernisés par Alain Caillé et Jean-Edouard Grévy³, et qui met en valeur toutes les implications informelles des relations humaines dans l'entreprise.

ALORS COMMENT FAIRE ?

J'aime cette histoire de la Boum parce qu'elle illustre à quel point il y a des évidences qui n'en sont pas. Sur le papier, si on est invité, c'est que l'on est pleinement légitime. Si on va à une Boum, c'est que l'on va danser. Et puis il y a tous les non-dits, les croyances, les préjugés qui enrayent le système : la comparaison, le regard de l'autre, la sensation de vulnérabilité, la peur de ne pas faire comme il faut, le risque du refus.

Dans l'entreprise, nous nous retrouvons souvent dans un système parallèle. D'une part, le fait d'avoir été recruté, qui devrait rendre légitime, les objectifs de l'entreprise qui donnent une direction commune, un appel officiel à la co-création et à la cohésion. D'autre part, la structure pyramidale, les questions d'estime de soi, les cultures en silos, la croyance dans les rapports de force, la pudeur, qui

freinent le mouvement et la spontanéité.

Face à cette dualité, comment faire pencher la balance du bon côté ? De celui qui nous lie, qui nous unit, qui nous embarque dans une ambiance où chacun se sent autorisé à se révéler en occupant sa place ?

LE DÉCLIC QUI IMPLIQUE : DÉPASSER L'AKRASIA

C'est une question de balance, d'équilibre, de choix.

La première étape de l'action est donc la prise de conscience : identifier les éléments dans la balance pour pouvoir influencer sur l'équilibre recherché. C'est toute la question de l'akrasia. De cette notion philosophique qui traite de la capacité d'agir " librement, délibérément (...) contre son meilleur jugement " ⁴. De ce qui nous empêche de faire ce qui est juste et qui répond souvent à un doute inconscient sur cette justesse.

Pour lever cet obstacle et agir, il convient donc d'entamer la démarche par un point clair et honnête. Pourquoi pas sur la base du tête/corps/coeur à l'échelle de l'entreprise :

- Tête : quels sont les objectifs de l'entreprise ? Quels sont les intérêts à valoriser le lien entre les membres ? Quelles sont les intentions qui nous guident dans cette démarche ?
- Corps : quelle est la situation réelle des relations au sein de l'entreprise, l'organisation, l'ambiance, la culture, les traditions ? Quelles sont les barrières au lien ?
- Coeur : quel est le ressenti au niveau individuel et collectif, la stabilité et l'authenticité du lien ? De quoi avez-vous envie ? Qu'est-ce qui vous en empêche ?

À partir de ce point, le plus souvent, il y a déjà pas mal de blocages qui se sont révélés et, donc, débloqués au niveau des croyances et des biais cognitifs. Le premier dé clic.

Surtout (ou aussi), cela définit un socle et un cadre pour un passage à l'action qui engage. Parce que déjà, avoir un environnement qui nous correspond et la musique que l'on apprécie vraiment, ça aide ! De la même façon, cet état des lieux va apporter un axe plus précis, mieux défini, presque sur-mesure pour passer à l'action et lancer une dynamique de reconnexion à l'autre saine et constructive.

Ce qui nous amène à la deuxième étape : l'expérimentation !

DE L'INVISIBLE AU TANGIBLE : CÉLÉBRER CE QUI NOUS LIE

Agir contre son meilleur jugement. C'est aussi ne pas agir quand on pense que l'on devrait le faire. Parce qu'on n'ose pas par exemple. Danser, inviter quelqu'un à danser, prendre le temps de faire un compliment contextualisé, argumenté alors que ce collaborateur a vraiment fait preuve d'un esprit d'observation sur ce dossier. Peut-être parce qu'il pourrait prendre trop confiance par la suite. Qui sait ?

Ce qui est certain, c'est qu'à un moment donné, la réflexion ne suffit pas : il importe de passer à l'action. Quitte à ce que ça ne soit pas parfait, quitte à s'exposer, quitte - même - à ce que ça marche.

L'essentiel ici est donc se concentrer sur cet unique objectif : l'expérimentation. Convertir dans la vie réelle ce qui a été identifié comme " à faire " dans notre cerveau. Rendre tangible ce qui était invisible, à commencer par le lien qui nous unit. Rendre tangible ce lien en le révélant à l'autre, en lui offrant la conscience de sa teneur. Rendre tangible notre potentiel inné à la bonté, à l'empathie et à l'altruisme que Jacques Lecomte⁵ définit comme un " universel humain " , qu'il nous appartient donc d'activer.

Passer le pas de mettre en lumière les attentes et les envies que nous avons identifiées au niveau individuel pour réaliser qu'elles sont notre socle commun. Celui qui va nous permettre de construire ensemble.

Cela peut se faire à l'aide de plusieurs moyens et si nécessaire de façon relativement orchestrée au début. C'était toute l'idée du bal et de son carnet : un événement et un support pour créer le lien en encourageant la légitimité et la mise en mouvement. Et après, ça roule !

Aujourd'hui, pour l'entreprise, il y a l'application qui remplace le carnet de bal, des routines pour donner un rythme à l'entraîn, des événements pour se reconnecter et impulser un mouvement de reconnaissance. Par exemple, en offrant à l'autre un compliment sincère, désintéressé, axé sur les forces que l'on voit en lui et sur lesquelles il va pouvoir se révéler davantage.

WOULD YOU DANCE WITH ME ?

L'étincelle qui appelle la mise en mouvement, c'est une invitation à entrer dans la danse : une main tendue, une proposition, une légitimité, un accompagnement. Ce n'est pas la promesse que vous serez le roi de la piste, mais c'est la conviction qu'il n'y a pas plus inconfortable que de s'auto-observer à ne pas oser.

C'est un moyen de se mettre en mouvement, sans pression, sans cote de popularité, sans attente. De s'autoriser à suivre son envie que les choses changent et son instinct d'y contribuer grâce à un outil qui a été conçu pour limiter tous les freins que l'on peut habituellement rencontrer : le jugement, le regard de l'autre, la comparaison, la compétition, l'affichage de nos performances.

C'est prendre le parti du minimalisme s'attachant au plus accessible et au plus authentique pour se mettre en mouvement sur ce qui importe et grandit vraiment : nos forces, notre envie de contribuer, notre besoin de lien à l'autre. En commençant par un événement pour célébrer ce lien par la remise à chaque participant d'un véritable cadeau, un compliment écrit spécialement pour lui par un de ses pairs dont il ignore le nom. En se nourrissant de cette

première étape de reconnaissance pour mettre en place un mouvement qui appelle à valoriser, de façon de plus en plus naturelle et juste, ceux avec qui nous travaillons pour ce que nous reconnaissons de particulièrement pertinent, intéressant, inspirant chez eux. Le point de départ d'un changement des consciences et des comportements, c'est une invitation sincère, authentique. Une invitation à agir, ensemble, pour qu'un jour, faire acte de reconnaissance soit aussi naturel que de danser au Carnaval de Rio.

Et si on commençait par un compliment ?

MARION CHOPPIN

Marion Choppin, co fondatrice Listen Léon

CLÉMENTINE SEBAUX

CUSTOMER CARE CHEZ LISTEN LÉON

NOTES & RÉFÉRENCES

(¹) FILM DE CLAUDE PINOTEAU, 1980

(²) L'APPORT DE LA SOCIOLOGIE DU DON AUX THÉORIES DES ORGANISATIONS, JELLOUL MESSAOUDENE, IDÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES 2012/4 (N° 170), PAGES 32 À 40

(³) LA RÉVOLUTION DU DON. LE MANAGEMENT REPENSÉ À LA LUMIÈRE DE L'ANTHROPOLOGIE

(⁴) AHRASIA PRATIQUE ET AHRASIA ÉPISTÉMIQUE, PASCAL ENGEL, LE PHILOSOPHOIRE 2007/2 (N° 29)

(⁵) LA BONTÉ HUMAINE : ALTRUISME, EMPATHIE, GÉNÉROSITÉ



**LE MANAGER
HUMAIN ET
PERFORMANT
DU XXIÈME
SIÈCLE
CONTRIBUE
AU VIVRE
ENSEMBLE**



Sophie MOREAU
Cocoworker

Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise. " - Richard Branson. Puisque l'humain est au cœur de sa performance, l'entreprise a tout intérêt à placer ses collaborateurs au centre de sa stratégie afin d'atteindre ses objectifs de rentabilité et de performance économique. Il est donc essentiel pour les entreprises d'innover et de s'adapter aux besoins des collaborateurs, qui ont, eux aussi, évolué.

En effet, l'arrivée des millenials sur le marché du travail a perturbé le mode de management de nos organisations. Loin d'être adeptes du modèle hiérarchique traditionnel, les nouvelles générations souhaitent plus d'autonomie, des responsabilités et surtout, un manager à l'écoute et attentif aux besoins de son équipe. Ce pourquoi il est demandé aux managers de réévaluer leurs pratiques managériales.

Comment le manager peut-il agir pour améliorer la performance de l'entreprise tout en prenant en compte le bien être de son équipe ?

ÉTABLIR LE LEADERSHIP COLLABORATIF

L'économiste américain James Surowiecki affirmait dans son livre " La sagesse des foules " qu'une communauté réunie trouve des réponses plus pertinentes que la plus brillante des personnes qui la compose.

De plus, et selon l'étude La culture de la collaboration en progrès dans les entreprises réalisée par Ipsos, le management collaboratif a un impact particulièrement positif sur le partage des connaissances (69%), la productivité des équipes (65%), la résolution des problèmes (62%), la motivation des salariés (60%) et la créativité (59%).

Cependant, l'étude souligne que parmi les obstacles au développement de ces pratiques, 34% des salariés évoquent les comportements managériaux.

On peut en effet distinguer deux types de leadership qui sont un frein à la collaboration et qui démotivent les collaborateurs :

- le leadership héroïque : lorsque le manager déresponsabilise son équipe car il donne l'illusion que tout repose sur ses épaules ;
- le leadership dit " absent " : lorsque le manager ne donne aucune directive réelle à son équipe.

Or, il est essentiel pour le manager d'impliquer ses collaborateurs dans la réalisation de l'objectif. En effet, plutôt que de percevoir les autres comme des concurrents à sa réussite, le leader collaboratif les considère comme une aide précieuse. Demander de l'aide à ses collaborateurs aura pour effet de les rallier à l'objectif, de favoriser l'engagement et surtout, de créer la cohésion. D'ailleurs, libérer la parole dans l'entreprise et impliquer les collaborateurs est tout d'abord le moyen de prendre de meilleures décisions grâce à l'intelligence collective.

En clair, la capacité d'influence compte davantage que l'autorité et le leader collaboratif de demain n'est plus celui qui sait mais celui qui s'enrichit de la diversité et s'attèle à construire un environnement de confiance.

Comment ? En organisant par exemple des temps de réflexion en équipe afin de libérer la parole sur des sujets ou projets d'entreprise et pour amener les collaborateurs à prendre des initiatives.

D'autres d'idées ? Dans le webinar " Comment créer et faire durer la culture de la bienveillance ? " , Gregory Duhamel, Directeur général chez April España Servicios, parlait de plusieurs initiatives mises en place pour faire participer toutes les équipes à la vie de l'entreprise et ainsi, développer leur sentiment d'appartenance. Dans cette entreprise de services en assurance, les collaborateurs ont la possibilité de s'inscrire aux comités stratégiques afin de prendre part aux discussions clés et proposer leur point de vue. De plus, et parce que Gregory Duhamel est convaincu que les collaborateurs sont les mieux placés pour connaître les besoins de leur équipe et les qualités requises pour effectuer leur métier, ils se chargent du recrutement de leurs pairs et son garants de l'alignement des candidats avec les valeurs de l'entreprise.

MANAGER PAR LES VALEURS

Dans le webinar " Pourquoi et comment votre culture d'entreprise peut vous sauver pendant la période de confinement ? ", Laurence Bret-Stern, fondatrice de Skalers, compare la culture d'entreprise à une boussole interne pour l'entreprise.

Dans un monde professionnel toujours plus incertain et qui nécessite une vitesse de réaction et de création toujours plus grande, les collaborateurs doivent pouvoir être guidés par les valeurs de l'entreprise. De plus, on constate que les cultures des entreprises qui réussissent ont créé un environnement de sécurité affective dans lequel les collaborateurs peuvent partager leur vulnérabilité. En effet, les scientifiques affirment que nos cerveaux sont en permanence à la recherche de " signaux d'appartenance ", des messages disant " tu es en sécurité ici ".

Enfin la culture d'entreprise permet de rassembler les employés dispersés autour d'un socle commun. La crise du Covid nous a d'ailleurs montré qu'il est vital que les leaders et les managers rappellent aux collaborateurs le sens de leur mission, au niveau de l'entreprise, de l'équipe et des individus.

Le rôle du manager sera alors d'assurer que les valeurs et principes opérationnels de l'entreprise soient clairement articulés. Il est en effet essentiel qu'il diffuse la culture d'entreprise en y rattachant toutes ses actions et ses décisions.

On peut parler ici de management par les valeurs puisque, plutôt que de transférer des grilles d'objectifs, le manager met en lumière les comportements qui sont le prolongement des valeurs. Cela permet aux collaborateurs d'accomplir le travail en accord avec la culture d'entreprise.

Comment ? En les rappelant fréquemment (en début de réunion par exemple) et en valorisant les collaborateurs qui les incarnent.

Jeff Weiner, le PDG de LinkedIn explique d'ailleurs que c'est lorsque l'on ne supporte plus de s'entendre répéter les tenants de la culture que les collaborateurs commencent à s'en souvenir. C'est pour cela que depuis 12 ans, tous les 15 jours, Jeff Weiner parle à tous les employés et démarre son allocution par un rappel des valeurs de LinkedIn.

PARTAGER LE POUVOIR DE RECONNAISSANCE

D'après plusieurs études, la reconnaissance est le principal facteur de motivation et d'engagement au travail. Mais aussi, pour 63% des dirigeants et 60% des salariés, la reconnaissance est la pratique managériale qui a le plus d'impact sur la confiance (d'après une étude publiée par Malakoff Médéric).

De plus, selon une enquête de la SHRM, la reconnaissance est plus susceptible d'avoir un impact positif sur les résultats si elle est partagée entre le manager et les collaborateurs.

En effet, on a souvent la croyance que seule la reconnaissance managériale compte, et pourtant le sentiment d'être apprécié par ses pairs fait sentir aux employés qu'ils appartiennent à une communauté. En étant reconnus pour leur manière particulière de faire les choses, leur style et les caractéristiques qui les distinguent des autres (originalité, élégance, ingéniosité, rigueur), ils commencent à se sentir reconnus pour la contribution unique qu'ils apportent à leur vie professionnelle. Et ce type de reconnaissance est plus facilement exprimé par les pairs puisque ce sont les collègues qui sont présents au quotidien et qui travaillent main dans la main avec le collaborateur.

Le rôle du manager sera donc de :

- rendre la reconnaissance transversale, en permettant aux salariés de se valoriser, en complément de la hiérarchie,
- reconnaître les pratiques et le dévouement au travail
- formaliser la reconnaissance officiellement.

Comment ? En mettant en place un dispositif de reconnaissance collaborative permettant aux collaborateurs de s'envoyer et de recevoir des signes de reconnaissance afin de valoriser leurs compétences et leurs comportements. Ainsi, tout le monde dans l'entreprise, peu importe son rôle ou sa position hiérarchique, a la possibilité de valoriser un collègue pour ses qualités humaines.

Sophie Moreau
Cocoworker



**VIVRE ENSEMBLE,
VIVRE AVEC SOI-
MÊME :
POUR UN
MANAGEMENT
PROCHE DE SOI**

Olivier BASSO

Professeur associé CNAM, directeur académique du Certificat
"Leadership et management complexe" Sciences Po Executive

Pour se préparer à diriger les autres, il semble préférable d'avoir pris le temps de se connaître afin de s'entraîner à mieux se diriger soi-même.

CE QUE NOUS APPREND ALCIBIADE

Le constat est fort ancien. Dans l'Alcibiade Majeur, Socrate interpelle le jeune Alcibiade et l'interroge sans détours sur ses ambitions politiques en le forçant in fine à admettre que son savoir est limité et qu'il ne se connaît pas lui-même. Comment pourrait-il alors prétendre pouvoir apporter quelque chose d'utile aux Athéniens qu'il aspire à gouverner ? Le dialogue nous emmène dans une grande réflexion partagée et s'achève sur l'exhortation de Socrate à mieux se connaître soi-même pour être capable de gouverner les autres.

Le lien entre les deux propositions, connaissance de soi et leadership, ne semble pas évident. Tentons d'esquisser un passage : il est nécessaire de se connaître soi-même car c'est seulement en ayant cultivé en soi-même l'amitié, la concorde que le futur gouvernant pourra apporter ces qualités à la communauté de ceux qu'il dirige. Commander aux autres de manière bonne, c'est en effet gouverner avec justice pour produire l'amitié dans la Cité². L'amitié, c'est-à-dire un lien fort entre les citoyens, pour créer une communauté humaine solidement tissée, permettant de vivre ensemble de manière accordée.

Pourquoi le futur dirigeant doit-il cultiver en lui-même la justice, la concorde, l'amitié qu'évoque à plusieurs reprises l'Alcibiade Majeur (124e-127d) ? Parce que si lui-même n'est pas habité par cette harmonie, il ne pourra pas l'exprimer et la faire advenir à l'extérieur.

L'EXEMPLE DE NELSON MANDELA

Une même perspective semble se dégager lorsque l'on analyse la posture de leadership qu'a incarnée Nelson Mandela. Après avoir passé une grande partie de sa vie (27 ans) en prison, Nelson Mandela est parvenu à devenir, à sa libération, un artisan de paix dans un pays dévasté par l'apartheid et promis à la guerre civile. Il a été à plusieurs reprises interrogé sur la manière dont il avait pu mener à bien cette mission et échapper à la violence et notamment au désir de vengeance.

Sa réponse est sans ambiguïté ainsi qu'en attestent les extraits de ses entretiens avec Oprah Winfrey³

et la lettre qu'il a placée en ouverture de son livre *Conversations with Myself*⁴ : « Honesty, sincerity, simplicity, humility, pure generosity, absence of vanity, readiness to serve others – qualities which are within easy reach of every soul – are the foundations of one's spiritual life. **Development in matters of this nature is inconceivable without serious introspection, without knowing yourself, your weaknesses and mistakes.** At least, if for nothing else, the cell gives you the opportunity to look daily into your entire conduct, to overcome the bad and develop whatever is good in you. Regular meditation, say about 15 minutes a day before you turn in, can be very fruitful in this regard. You may find it difficult at first to pinpoint the negative features in your life, but the 10th attempt may yield rich rewards. »

C'est par la mise en place d'une discipline à l'égard de lui-même, faite de bienveillance et de rigueur, que Nelson Mandela a pu mettre en œuvre la " stratégie du bien " qu'il avait élaborée. En cela, son exemple devient très inspirant et peut aider⁵ chacun à développer une capacité à sortir de ses propres prisons et à atteindre un état d'esprit plus apaisé.

L'ENJEU MANAGÉRIAL

Quel rapport me direz-vous avec le sujet qui nous occupe, la capacité des managers à assurer les conditions du vivre ensemble, à leur niveau de responsabilité, pour les collectifs de travail dont ils ont la charge ? Et la manière dont cette mission se décline en autant de chantiers thématiques : construction des équipes, collaboration, inclusion, diversité, intelligence collective, parité des genres, mixité sociale... ?

Nous constatons que très souvent le manager consacre toute son énergie à gérer ces dimensions collectives complexes et pense rarement à exercer sa réflexivité, à prendre le temps de revenir à soi avant de se lancer dans ses actions de changement, tournées vers le monde extérieur (l'organisation, les équipes...). En d'autres termes, le leader prend souvent peu le temps d'explorer la manière dont les dimensions de son action collective émergent et résonnent dans l'espace de son intériorité.

PRENONS QUELQUES EXEMPLES CONCRETS !

Avant même de réfléchir sur la manière dont en tant que leader je vais mettre en avant et organiser

les conditions de la collaboration au sein de mes équipes, je peux m'interroger sur la façon dont je vis cette notion si je l'applique à moi-même. Comment est-ce que j'articule en moi-même, la multiplicité des " petits moi " qui aspirent à me gouverner ? Suis-je en guerre avec moi-même ? Est-ce que je fais régner l'ordre par la force en verrouillant mes émotions, en faisant taire des voix insatisfaites qui font pourtant partie de moi-même ?

Et si je souhaite concentrer mon action managériale sur les thématiques de la diversité et de l'inclusion, je peux prendre conscience de la manière dont je les pratique en moi-même, pour moi-même. Comment est-ce que je prends soin de ma diversité propre ? En termes de comportements, de modes de pensées, de ressentis émotionnels, d'expériences corporelles ? Y a-t-il des parts de moi-même que je délaisse ? Que ce soit des aspirations profondes que je n'écoute pas mais qui sont toujours là, des parties de mon corps dont je ne prends pas soin et qui se rappellent peut-être à moi parfois de manière douloureuse... Il y a là de vastes chantiers intérieurs de réconciliation, d'unification qui peuvent me permettre de développer davantage mes qualités, d'élargir ma gamme de perceptions, d'émotions, de pensées... Autant de compétences, savoir, savoir-faire et savoir-être relationnel, qu'en tant que manager j'ai à cœur de développer chez mes collaborateurs. Vous avez probablement compris l'idée : en tant que manager, vous recherchez la meilleure manière de gérer le changement dans votre organisation, d'entraîner vos équipes et de les rendre plus créatives, plus agiles... mais vous-même, comment vous positionnez-vous face à ces manières d'être ? Vous êtes-vous-même interrogé sur votre propre dynamique, sur votre manière personnelle d'être agile, créatif ? Témoignez-vous de ce mouvement de développement que vous souhaitez engager auprès de vos collaborateurs ?

Vivre ensemble, c'est d'abord apprendre à mieux vivre avec soi-même, à se connaître, à s'accepter, à travailler à développer en soi une relation plus pacifiée, plus amicale pour permettre l'émergence de cette concorde chère à Platon qui assure le fonctionnement harmonieux du collectif.

CONCLUSION

Un conte oriental conclura notre propos :

Il était une fois un vieil homme, assis à la porte d'une ville, un livre ouvert devant lui. Un jeune homme s'approcha de lui : Je ne suis pas d'ici, je viens de

loin ; dis-moi, vieil homme, comment sont les gens qui vivent dans cette ville ?

Au lieu de lui répondre, le vieillard lui demanda : Et dans la ville d'où tu viens, comment les gens étaient-ils donc ?

Le jeune homme, soudainement plein de hargne : Égoïstes et méchants, au point qu'il m'était impossible de les supporter plus longtemps ! C'est pourquoi j'ai préféré partir !

Le vieillard : – Mon pauvre ami, je te conseille de passer ton chemin : les gens d'ici sont tout aussi méchants et tout aussi égoïstes !

Un peu plus tard, un autre jeune homme se présenta au même vieillard : Salut à toi qui sembles être un homme de savoir et de sagesse ! Je débarque en ces lieux ; dis-moi, comment sont les gens qui vivent dans cette ville ?

Et le vieil homme de le questionner : Dis-moi d'abord, là d'où tu viens, comment les gens étaient-ils ?

Le jeune homme, dans un grand élan : Honnêtes, bons et accueillants ! Je n'avais que des amis. Oh, que j'ai eu peine à les quitter ! Le vieillard : Eh bien, ici également, tu ne trouveras que des gens honnêtes, accueillants et pleins de bonté.

Un marchand, qui travaillait à proximité, avait tout entendu : Comment t'est-il possible, ô vieil homme que je prenais jusqu'ici pour un sage, de donner, à la même question, deux réponses aussi diamétralement opposées ? Ne serais-tu après tout qu'un mauvais plaisantin, un vulgaire comédien ?

Cher ami, déclara le vieil homme, chacun porte en son cœur son propre univers et le retrouvera en tous lieux. Ouvre ton cœur, et le monde changera en même temps que ton regard. "

Quelle est votre réaction à la lecture de ce conte ? Quels sont les ressentis que vous pouvez observer en vous-même ? Et en quoi cela vous renseigne-t-il sur votre disposition intérieure quand il s'agit de créer les conditions du " vivre ensemble " ?

Olivier BASSO

Professeur associé CNAM, directeur académique du Certificat " Leadership et management complexe ", Sciences Po Executives, accompagne des cadres dirigeants et des hauts potentiels qui souhaitent développer un leadership inspirant.

NOTES & RÉFÉRENCE

(1) Platon, Alcibiade, (édition Jean-François Pradeau), GF (n° 988), 1999

(2) " En effet, Thrasymaque, l'injustice fait naître entre les hommes des dissensions, des haines et des luttes, tandis que la justice entretient la concorde et l'amitié ", La République, Livre I, 351d-e

(3) https://www.youtube.com/watch?v=wX85KLMOnQg&feature=emb_logo

(4) Nelson Mandela, Conversation with Myself, Macmillan, 2011

(5) Lire à cet effet l'ouvrage pratique d'Aziz Djendli, Nelson Mandela, une stratégie du bien, 2019. Un manuel simple et profond pour cultiver en soi l'esprit vivant de Mandela et permettre ainsi une appropriation de sa démarche intérieure.

L'INTERCULTURALITÉ, UNE AFFAIRE DE COLLECTIFS APPRENANTS ! PASSER DE LA PYRAMIDE À LA TROUPE D'ACROBATES ?



Interview de **Sandra ARRAULT**
propos recueillis par **Philippe PIERRE**

Pour progresser, il ne faut pas répéter l'Histoire, mais en produire une nouvelle aimait à dire Gandhi. INRAE est né au 1er janvier 2020 de la fusion entre l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea). Ce rapprochement amplifie la question des synergies culturelles et de l'efficacité des processus managériaux dans un univers mondial de la recherche de plus en plus compétitif. Un univers dans lequel gouvernements, organismes de recherche, agences de financement et scientifiques doivent œuvrer de concert. Et où, plus que jamais, un enjeu fort est d'attirer et de fidéliser de jeunes chercheurs talentueux qui permettront à INRAE de continuer d'anticiper les grandes évolutions de la science et de nos sociétés (sécurité alimentaire et nutritionnelle, changement climatique, biodiversité, santé humaine et animale).



Dans cet entretien, Sandra Arrault répond à Philippe Pierre et souligne tout l'intérêt d'une démarche interculturelle de management. Elle affirme ses convictions, en matière de gestion internationale des ressources humaines, placées sous le signe de l'exigence et surtout d'un effort collectif " apprenant ".

Sandra Arrault agit au cœur des transformations d'INRAE avec son service M2i (Mobilité internationale et Interculturalité) rattachée à la DRI et à la DRH. Docteure en biochimie, biologie cellulaire et moléculaire et diplômée d'un Master II " Directeur des Ressources Humaines " de l'ESSEC, le parcours de Sandra Arrault témoigne de la volonté de faire se rapprocher des acteurs, des rationalités et des mondes sociaux différents. Sa volonté : faire vivre des collectifs apprenants et entretenir un dialogue interdisciplinaire propre à un champ scientifique utile et responsable.



Philippe Pierre (www.philippepierre.com) est docteur en sociologie de l'IEP de Paris, consultant et ancien DRH (Total et L'Oréal). Il est l'auteur de 14 ouvrages et d'une cinquantaine d'articles scientifiques dans les domaines de la RH et de la sociologie de l'entreprise. Il a récemment publié " Management Interculturel. Evolution, tendances et critiques " , (EMS, 2018) avec Jean-François Chanlat. Il dirige avec Eric Mellet le programme " Organisation apprenante et

Management interculturel " de Sciences Po Executive Education.

Philippe Pierre : Pourquoi êtes-vous personnellement intéressée par le management interculturel ? Et en quoi cela touche-t'il votre propre histoire de vie ?

Sandra Arrault : Chacun a son identité, fruit d'une histoire personnelle et professionnelle. Inconsciemment, chacun voit le monde, réagit, interprète les événements qui l'entourent avec sa propre grille de lecture, sa propre culture. Le management interculturel, c'est l'art de mettre en œuvre un principe " d'étonnement volontaire ". C'est essayer de porter un regard sans jugement sur des modes fonctionnement différents, d'accepter de se laisser bousculer dans ses évidences, de questionner la différence (cette " étrange étrangeté ") et de se laisser questionner... pour mieux travailler ensemble et être plus efficient.

Pourquoi le management interculturel m'intéresse ? Peut-être parce qu'étant petite-fille d'immigrés ayant grandi dans une cité dite " sensible " , l'interculturalité a toujours fait partie de ma vie. Peut-être aussi parce que j'ai eu la chance de recevoir une éducation ouverte sur le monde où l'inattendu chez l'autre est vécu comme un enrichissement plutôt que comme un danger potentiel. C'est aussi le fruit de belles rencontres de personnes généreuses et désireuses de transmettre et de partager que j'ai pu faire comme certains de mes amis, enseignants, managers mais aussi ... managés.

En quoi votre Institution, INRAE, institution d'excellence, est-elle à un tournant de son histoire en matière d'internationalisation de ses structures et de la transformation de sa culture managériale ?

INRAE est le premier institut de recherche au monde à caractère spécialisé sur les domaines interdépendants de l'agriculture, l'alimentation et l'environnement. Nos expertises contribuent à l'élaboration comme la mise en œuvre d'accords internationaux, tels que les accords de Paris sur le climat ou les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Relever ces défis aujourd'hui mondiaux repose sur l'ensemble des personnes qui com-

posent notre établissement mais travailler ensemble, cela ne se décrète pas. Le challenge consiste à réussir à passer de l'addition de contributions individuelles à la multiplication de compétences devenues interactives, mobilisées autour d'objectifs communs, d'un projet, d'une mission. Cela suppose de donner du souffle et de faire vivre une culture de l'excellence qui n'en oublie pas l'humain, le sens de la mesure et la fixation d'étapes de progression.

C'est donc un nouveau modèle d'organisation et managérial qui est à inventer. Un modèle au service de la connaissance, de l'innovation, de l'expertise et de l'appui aux politiques publiques, au cœur de dynamiques régionales mais également ouvert sur le monde. Un modèle qui dépasse celui plus historique de la loyauté (emploi à vie, forte implication dans un seul et même organisme...) pour aller vers une recherche personnelle d'employabilité, de mobilités géographiques plus fréquentes ... mais aussi de synergies interculturelles, intergénérationnelles et interdisciplinaires.

Un modèle qui doit prendre en compte les impacts du numérique sur les métiers et les organisations. Le contexte lié aux effets du COVID 19, est une opportunité de mener une réflexion globale sur ce sujet et notamment sur la question de l'internationalisation à domicile. Comment maintenir un lien collaboratif à distance ? En équilibrant " présentiel " et " distanciel " , en priorisant, en organisant davantage les temps d'échange et en acceptant de déléguer vraiment. Cela met en interrogation les conditions mêmes de la construction de la confiance en des temps nouveaux, plus numériques et digitaux.

Vous insistez sur la notion de " réseau " et de " communauté apprenante " dans le monde de la recherche et des chercheurs. Pourquoi ?

L'expérimentation, la co-construction, la transmission des connaissances, l'apprentissage individuel mais également et surtout collectif... doivent rester au cœur de l'ADN de notre Institut mais celui-ci doit également développer sa capacité à intégrer de nouvelles cultures et générations.

Le manager doit accepter de se remettre en cause, de se laisser challenger tout en faisant " bouclier " si nécessaire. Un juste équilibre entre volonté de faire grandir et contraintes assumées de l'exemplarité. D'où la nécessité d'expérimenter un autre modèle d'organisation qui ré-interroge notamment la place du " sachant " qui n'est plus celui qui est le plus élevé hiérarchiquement, le plus âgé ou expérimenté.

L'image qui me vient est celle de la troupe d'acrobates où un ensemble de personnes se meut en équilibre sur un fil. Évidemment les spectateurs voient avant tout l'acrobate le plus haut mais en réalité la prise de risque est collective. Au prix d'efforts coordonnés, ils forment quelque chose d'unique qui ne peut fonctionner que si l'ensemble des acteurs fait système.

Et pour aller plus loin, je dirai que les vrais talents de la troupe sont ceux qui forment la base de cette pyramide, sur laquelle repose tout l'édifice. Tout comme dans une équipe de recherche, qui ne peut faire de la belle science, utile et collaborative sans des services d'appui compétents et sans les " pépites " qui sont les techniciens. Je pense notamment à nos serristes et animaliers, qui portent les expérimentations, et qui sont selon moi les talents, au sens RH du terme, de l'établissement : un assemblage rare de compétences uniques qui fait toute la différence.

Si vous aviez un conseil à donner à un plus jeune responsable de gestion des ressources humaines, soucieux de comprendre le monde et de favoriser les équipes diversifiées, quel serait-il ?

Je lui conseillerais de résister à l'injonction de l'instantanéité et à prendre le temps : le temps d'observer, de se former afin d'être exemplaire sur le sujet, de poser un diagnostic et d'associer les acteurs ... avant d'aller à la solution et d'agir. Parmi les livres incontournables, pour appuyer et éclairer son action, je citerais évidemment [L'intelligence interculturelle - 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures](#) de Michel Sauquet et Martin Vielajus mais également, et peut-être plus étonnamment, les supports des Nations Unies sur l'agenda 2030 des objectifs de développement durable qui sont complètement déclinables en stratégie RH, dont les guides :

- [des paresseux qui veulent sauver le monde](#)
- [ou celui plus ciblé à destination des acteurs de l'enseignement supérieur ou de la recherche](#)

Enfin je lui conseillerais de s'inscrire dans des cercles professionnels, pour partager les expériences et ... de me contacter pour que nous en discutions ... rire !

INTERVIEW DE **SANDRA ARRAULT**,

PROPOS RECCUEILLIS PAR **PHILIPPE PIERRE**

A close-up portrait of a man with a grey beard and glasses, looking directly at the camera. The background is a plain, light color.

**MESURER POUR
ÉCOUTER ET RENDRE
L'ORGANISATION PLUS
PERFORMANTE**

David GUILLOCHEAU
DG de Zest et HR Activist Zestmeup

Au départ, il y a le constat que l'entreprise n'est pas une somme de ressources ... C'est certainement une évidence pour vous : votre entreprise n'est seulement constituée de ressources... Et pourtant en prenant du recul, on se demande pourquoi il reste en 2020 autant de pratiques de management et de tableaux de bord, fonctionnant comme si les collaborateurs et managers étaient des ressources au sens des matières premières, des produits manufacturés. 20 années du XIX^{ème} siècle sont déjà passées !

Je vous rassure, l'idée de cet article n'est pas d'entrer dans une discussion philosophique ou de faire de la sémantique autour du terme " Ressources Humaines ". Il nous gêne aux entournures et pourtant il survit. Nous allons cheminer ensemble pour expliquer l'urgence pour les entreprises et leur management de se doter d'un système d'écoute (et donc de mesure) pertinent des collaborateurs qui va au-delà de pratiques trop longtemps en place : enquêtes collaborateurs tous les deux ans ou plus, entretiens d'évaluation annuels, feuilles Excel où il n'y a que des K€...

LA " RESSOURCE HUMAINE ", C'EST L'HUMAIN : UNIQUE, QUI S'ENGAGE PLUS OU MOINS DANS L'ENTREPRISE

Les Ressources Humaines se distinguent de toutes les autres par leurs unicités et instabilités.

Vous comme moi, nous sommes uniques par nos expériences, nos aptitudes et compétences, et bien sûr nos motivations.

Vous comme moi, nous sommes instables, non pas parce que nous sommes malades psychologiquement, mais tout simplement parce que presque tout ce qui nous constitue évolue avec le temps, et en réaction à notre environnement, le physique bien sûr mais surtout notre " psyché ".

Prenons par exemple 3 moteurs clefs de l'engagement d'un collaborateur (ou d'un manager) : la confiance, l'alignement, le vécu ou l'expérience.

Notre confiance en nous, dans le rapport aux autres et à l'entreprise par exemple sont rarement stables longtemps et sont perméables aux événements. Ce niveau de confiance, ou de sécurité psychologique, est déterminant dans notre engagement et notre performance au travail, comme l'a montré l'étude menée par Google sur la performance de ses équipes.

Nos priorités personnelles vis-à-vis de notre travail sont déterminantes de l'intensité de notre engagement et son allocation dans nos différentes activités. Plus il y aura de résonance ou d'alignement entre mes priorités personnelles et celles attendues par mon employeur, plus je serai contributif, fiable, créatif voir entreprenant.

La très en vogue Expérience Collaborateur influence directement l'engagement de ces derniers. Plus le vécu sera composé de moments positifs, alignés avec mes besoins, plus l'intensité de mon engagement au travail et dans mon travail sera importante.

L'ENTREPRISE, UNE PERSONNE MORALE QUI DOIT ÊTRE EMPATHIQUE POUR ÊTRE PLUS PERFORMANTE

Ainsi va l'entreprise, faites d'Humains uniques qu'il faut comprendre, écouter pour répondre à leurs craintes, besoins et priorités en atteignant le meilleur alignement possible avec ce que l'entreprise veut et peut faire.

L'empathie est une capacité que l'on identifie chez des personnes au niveau d'une relation interpersonnelle, en comprenant et prenant en compte les émotions, le ressenti de son interlocuteur.

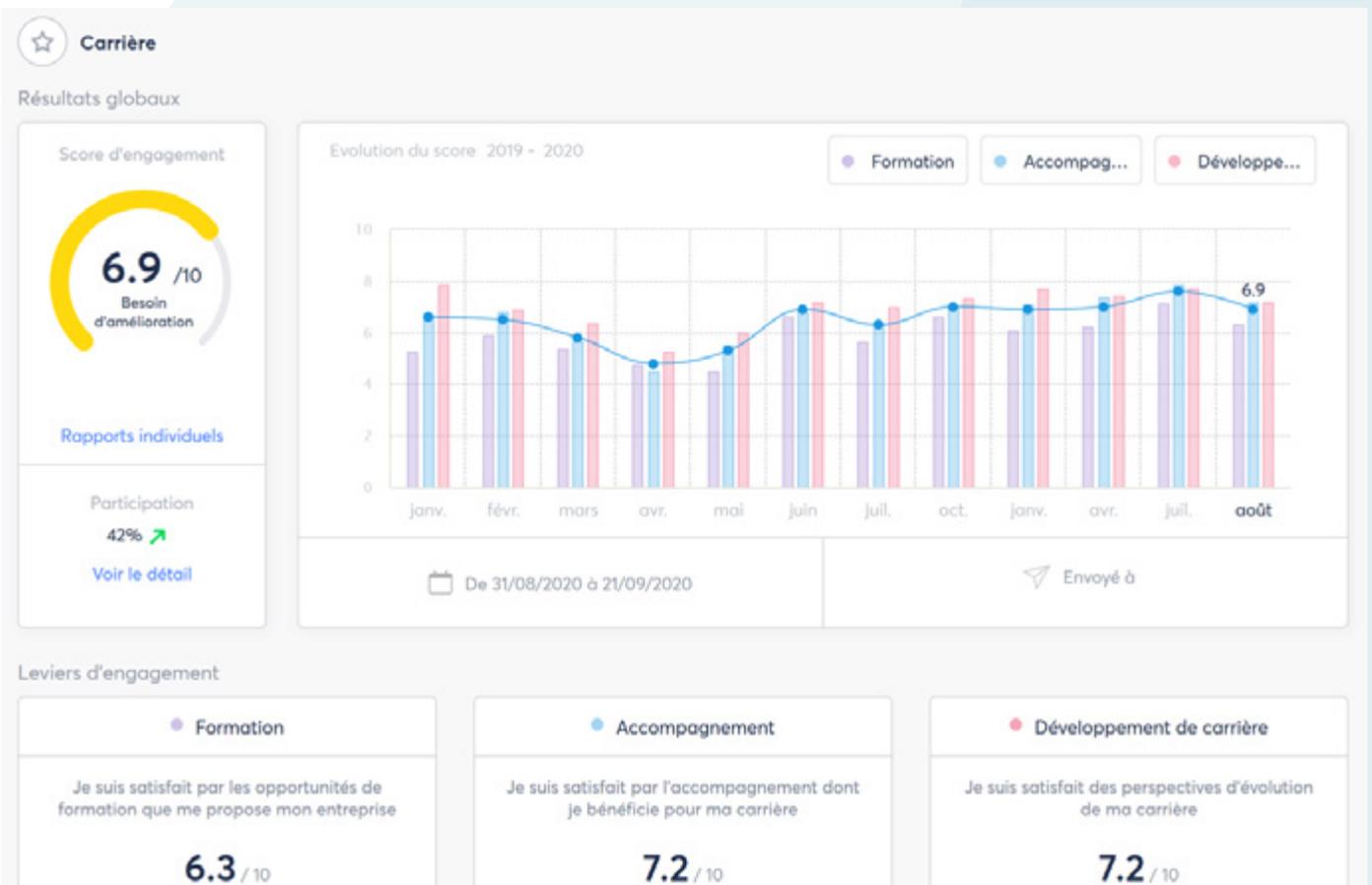
Cette qualité je vous propose de l'intégrer dans le management d'une entreprise.

En effet, une organisation devient très vite, certains disent à partir de 50 collaborateurs, un ensemble qui ne peut plus reposer que sur des échanges interpersonnels. Il faut donc que l'entreprise développe cette capacité au même titre que la coordination, la diffusion des informations.

En plus, comme je l'écrivais dans un article sur l'entreprise de l'APRES, la pandémie Covid a créé un besoin pressant de prise en considération des craintes et faiblesses personnelles face à la maladie, à l'isolement, au stress généré...

L'empathie ne peut fonctionner sans écouter vraiment. Au niveau d'une organisation, l'empathie passe par des mesures RH qui permettront de :
- passer à grande échelle pour ne pas seulement reposer sur quelques personnes empathiques, et prendre en compte le maximum de personnes.

- sortir du brouillard les décideurs et la fonction RH pour agir au mieux, par exemple en priorisant les irritants les plus importants de l'expé-



rience collaborateur et manager.

- adopter une posture de leadership " à l'écoute " des ressentis des collaborateurs, ce qui inspire et renforce la confiance.
- créer une dynamique collective, concrète de progrès en partant des remontées du " terrain ".

L'empathie organisationnelle exprimée en continue sera bénéfique à plusieurs niveaux, notamment en termes d'engagement et de performance.

ON NE MANAGE QUE CE QUE L'ON MESURE... C'EST BIEN LÀ LE PROBLÈME

Pour que ce cercle vertueux de l'engagement s'installe, il faut que l'empathie organisationnelle soit en place. Pour que celle-ci existe, il faut des mesures RH pertinentes.

Le problème est que la plupart des entreprises ont des systèmes de mesures RH défaillants, parfois malgré les millions dépensés, et souvent après des années d'effort. Il y a au moins 3 constats d'échec, malheureusement présents dans un grand nombre d'organisations :

- du reporting RH en K€ ou effectifs, ce qui revient " à mesurer " les collaborateurs comme des ressources en ne prenant en compte

qu'une dimension matérielle. Elle ne donne aucune information utile pour comprendre l'engagement.

- des indicateurs QVT basés sur des événements comme les absences ou les accidents du travail... Utiles car factuels, ils ont malgré tout deux limites majeures : ils mesurent le passé (ce qui est arrivé, souvent des événements que l'on aurait voulu éviter) et ils n'aident que très peu à décrypter les attentes des collaborateurs pour les engager mieux.
- des baromètres sociaux (et dans une certaine mesure aussi des entretiens annuels) qui sont des instruments de mesure RH imparfaits et surtout trop peu fréquents pour donner une image dynamique de l'organisation (passer de la photo à la vidéo).

Cette défaillance du système de mesures, et donc par extension d'écoute de l'organisation, handicape son empathie vis-à-vis des collaborateurs et managers. Et donc sa capacité à créer la dynamique vertueuse d'engagement.

DEVENIR PLUS PERFORMANT GRÂCE À UN SYSTÈME D'ÉCOUTE MODERNE, C'EST POSSIBLE

La mise en place de systèmes modernes et prag-



matiques (Spoiler : pas d' AI Washing ici) au service de l'empathie organisationnelle est une réalité dans un nombre croissant d'entreprises. Ils ne sont pas toujours déployés sur l'ensemble du périmètre mais un mouvement soutenu voit le jour depuis quelques années. Je vous propose de dessiner les grandes lignes du " cahier des charges " du dispositif cible à mettre en oeuvre.

Le système d'écoute de l'entreprise moderne doit :

- mesurer les " moteurs " de l'engagement : la confiance, les irritants vis à vis de l'expérience au travail, les attentes prioritaires, etc. Afin d'avoir un vrai diagnostic pour agir sur des causes prioritaires qui impacteront positivement.
- mettre en relation des indicateurs factuels QVT et business avec des sondages qui collectent les ressentis des collaborateurs.
- prendre en compte tous les collaborateurs, y compris les non-connectés, et segmenter le questionnement et les analyses.
- traiter et synthétiser à la fois des données structurées (question à choix multiple par exemple) et les données non structurées (des commentaires libres en particulier)
- avoir une fréquence de mesure adaptée à ce que l'on mesure : la culture n'est pas appelée à évoluer tous les trimestres; la confiance dans la mise en oeuvre de la stratégie ou le niveau d'engagement, oui.
- faciliter le partage des résultats, du diagnostic mais surtout le passage à l'action et en particulier au niveau de chaque équipe, grâce, moins à des bibliothèques génériques d'actions prêtes à l'emploi qu'à des rituels de management qui systématisent une conversation continue avec les collaborateurs." Nous avons mis en place des

points réguliers afin de créer une conversation continue, à l'écoute du collaborateur, où l'on aborde systématiquement ses ressentis : collaboration avec les autres équipes, équilibre vie perso-vie pro... "

- enfin, faire partie intégrante du management stratégique de l'entreprise au même titre que le suivi financier.

UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR POUR LA FONCTION RH

On parle et investit beaucoup dans la transformation digitale. Je vous propose d'utiliser le digital au service d'une transformation plus essentielle : celle du management de ce qui est le seul vrai moteur de progrès, d'innovation et de performance de votre entreprise, le management de l'Humain ! L'amélioration de la capacité à écouter ses collaborateurs et managers est un besoin et un levier de performance largement sous exploité encore, et à portée de mains. Une mission critique et d'actualité. C'est une opportunité naturelle par essence RH pour la fonction éponyme. La mise en place d'un système d'écoute moderne permettra concrètement de renforcer sa position comme fonction à la fois " Business & People Partner ". Reconnaissance que l'on sait trop peu partagée. Sans oublier que le système d'écoute est le début d'une démarche globale de progrès (le cercle vertueux de l'engagement) où l'impact positif et la pérennité reposent sur la traduction de l'écoute en actions concrètes à tous les niveaux. Cela nécessite d'accompagner les managers, les fonctions expertes et les dirigeants. Ils seront en première ligne de ce changement et devront changer à coup sûr leur management et leur mode d'action. Une mission que la RH a déjà dans sa feuille de route.



MANAGER EN TEMPS DE CRISE : UNE PREMIERE

José Manuel CASTILLO

Chercheur en ergonomie et psychologie du travail

Cet article vise à rappeler quelques règles, recettes et conseils de base, simples et de bon sens, très utiles pour passer ce cap difficile. Initialement conçu pour les managers débutants, nous invitons également les managers les plus expérimentés à jeter un œil et à partager ce texte.

Vous vous sentez angoissé face à cette crise que personne ne semble pouvoir maîtriser, ni en ampleur, ni en durée ? Vous stressez d'être confronté à l'inconnu, de voir tous vos plans, toutes vos habitudes, vos stratégies remis en cause ? Ne vous inquiétez pas, c'est tout à fait normal. Ne paniquez pas, tout le monde, quelle que soit son expérience et ses capacités, se trouve dans la même situation, éprouve les mêmes sentiments. Dans ces circonstances difficiles, il vous faut revenir aux fondamentaux, appliquer les bases du management que vous avez apprises et surtout garder confiance en vos capacités, votre formation et vos qualités. La crise est une grave désorganisation du quotidien, qui nous impacte tous d'une manière ou d'une autre. Bien qu'il s'agisse d'une période difficile où nous devons faire front à de nombreux obstacles, la crise présente pourtant l'opportunité de tirer des leçons utiles sur le plan personnel et de chercher à nous améliorer et être plus performants. Les managers qui exercent un poste de direction ou de gestion de personnel sont soumis, en temps de crise, à un effet sandwich et se trouvent " coincés " entre deux types de responsabilités. Par exemple, les chefs d'entreprise doivent répondre, tout à la fois, aux demandes des investisseurs, des clients et de leurs partenaires, c'est-à-dire aux demandes venant de l'extérieur de l'entreprise tout en satisfaisant les sollicitations de leurs collaborateurs. De l'autre côté, les managers de proximité sont également soumis à cet effet sandwich puisqu'ils doivent répondre aux objectifs établis par la direction générale et aux demandes des personnes qu'ils encadrent (reconnaissance, clarté des objectifs, soutien, etc.). Dans les deux cas, le stress généré par ces différentes parties prenantes s'exerce sur un même manager, d'où " l'effet sandwich ".

Cet article concerne les personnes ayant pris leur premier poste managérial, pendant ou juste avant la crise. Il présente quelques conseils et recettes très simples sur la façon dont ces personnes peuvent aborder cette situation complexe. En effet, s'il n'est jamais facile d'assumer un premier poste de responsabilité impliquant notamment la gestion de personnels, cela s'avère encore plus difficile en cette période.

QUELQUES RECETTES :

1 **Maîtriser la réactivité et la prise de décisions rapide :** La ressource la plus importante pour une per-

sonne est le temps. Bien souvent, une réponse rapide s'avère nécessaire mais il est primordial de prendre un minimum de temps et de recul pour évaluer l'efficacité et la justesse potentielles de l'action envisagée et ses résultats attendus. Certes, la prise de décision est une action qui se renforce avec l'expérience et une prise de décision hâtive est toujours tentante, mais même si cela peut parfois fonctionner, sans une 'évaluation suffisante des options advient le risque de résultats inadéquats ou inattendus, qui peuvent nous faire perdre beaucoup d'énergie, de temps et d'efficacité. Rappelez-vous, dans le monde du management, il ne s'agit pas de prendre en compte " l'élément chance " , mais d'analyser les ressources nécessaires et de peser soigneusement la nature des menaces et des risques ainsi que d'estimer leur fréquence et leur probabilité.

QUELQUES CONSEILS :

- Pour les chefs d'entreprise : Prenez vos décisions calmement, et non de manière hâtive selon les émotions et le stress du moment. Les décisions prises doivent toujours résulter d'une évaluation concrète de la situation. Pour cela, il est nécessaire de tenir à jour vos indicateurs et de disposer d'informations à jour et fiables.
- Pour les managers de proximité : Vous ne devez ni ignorer ni contourner les processus internes de l'entreprise. Ne prenez pas de décision hâtive simplement parce que le délai est écoulé. Essayez de prendre conscience de votre stress personnel, de dominer votre sentiment d'insécurité et de gérer votre manque de confiance lors de la prise de décision

2 **Ne pas perdre de vue la perception d'auto - efficacité :** L'efficacité est la capacité d'obtenir un résultat souhaité. Ainsi, la perception de notre auto-efficacité est l'image que nous avons de nous-mêmes dans l'atteinte des objectifs que nous nous fixons. Autrement dit, nous percevons ainsi si nous sommes à la hauteur du problème ou de la circonstance, éventuellement critique, que nous devons affronter et résoudre. Elle dépend de la situation que nous traversons et, bien sûr, des problèmes auxquels nous devons faire face. Il est normal que ces derniers mois, face à la crise que nous traversons, cette capacité ait été affectée. Cependant, il est crucial de ne pas la perdre de vue, car se sentir pleinement capable de faire face aux problèmes nous permet d'être plus persévérant dans la recherche de solutions.

D'AUTRES RECETTES :

- Pour les chefs d'entreprise : Réalisez une introspection de votre expérience du succès. Souvenez-vous

de ces moments difficiles que vous avez réussi à traverser. Tentez d'adopter une vision constructive vous permettant de faire de cette crise une opportunité de croissance et d'innovation.

- Pour les managers de proximité : Parfois, nous avons besoin d'exemples sur la façon dont les gens traitent différents problèmes. Essayez de chercher parmi vos collègues ou patrons des exemples auxquels vous pouvez vous identifier et qui ont généralement de bons niveaux de productivité.

3 Savoir accepter que nous avons besoin d'aide : Posséder un haut niveau d'auto-efficacité est certes nécessaire dans le repérage de nos points faibles, mais il est également primordial d'accepter de demander conseil à des personnes qui ont davantage d'expérience que nous.

PLUS SPÉCIFIQUEMENT :

- Pour les chefs d'entreprise : Opter pour des séances de coaching ou de mentorat est une très bonne option afin de faire face aux problèmes et d'améliorer les points faibles. Essayez de rechercher dans votre réseau de contacts des personnes extérieures à l'entreprise qui peuvent vous aider à résoudre vos problèmes et à développer une autre perspective.
- Pour les managers de proximité : Ne restez pas silencieux lorsque vous avez besoin d'aide. N'oubliez pas que votre groupe de soutien le plus proche est constitué de vos collègues et de votre superviseur. Demandez conseil aux managers les plus expérimentés.

4 S'intéresser encore plus à l'aspect humain : Il a été démontré que le " savoir-être ", c'est-à-dire les compétences personnelles que le manager doit maîtriser (communication, empathie, etc.) favorisent la cohésion de son équipe et développent la motivation chez ses collaborateurs. Ces compétences sont d'autant plus nécessaires en temps de crise : rapprochons-nous de nos collaborateurs ! La situation est incertaine et cela peut générer du stress. Nous l'avons dit, cette crise impacte chacun et chacune d'entre nous, c'est pourquoi des valeurs telles que l'empathie, la transparence et la solidarité nous aideront à consolider notre première expérience de manager.

PLUS DE CONSEILS :

- Pour les chefs d'entreprise : La communication est la base pour maintenir de bonnes relations au travail et la cohésion de l'équipe. Le manque de transparence dans la communication peut entraîner des rumeurs, ternissant les bonnes relations entre les collaborateurs. Par conséquent, assurez-vous que

les informations partagées soient claires, cohérentes, compréhensibles et accessibles à vos collaborateurs. Privilégiez une communication orale, directe et bien sûr restez à l'écoute active de vos collaborateurs.

- Pour les managers de proximité : Écoutez vos collaborateurs sans interruption, résumez et clarifiez les informations que vous recevez d'eux. Un autre bon point de départ est d'encourager les collaborateurs qui proposent des initiatives pour résoudre des problèmes. Proposez des moments formels et informels pour réaliser des échanges.

5 Savoir se reposer : Savoir se reposer est un aspect très important de la vie professionnelle. Savoir couper physiquement et psychologiquement du travail est bon pour la santé. L'épuisement professionnel est réel et ses effets sont dévastateurs pour notre santé. Rappelons que, sans la santé, il n'y a pas d'efficacité. Il y aura toujours des éléments qui nous échapperont. Pour cela, réservons-nous aussi des plages de récupération, même en temps de crise.

Cet article vise à aider et rassurer les personnes qui ont pris leur premier poste de direction pendant (ou juste avant) la période de crise. Avant de prendre leur poste de direction, tous ces nouveaux managers avaient une idée bien structurée du rôle et des stratégies à mener, mais la crise et le bouleversement de toutes les règles du jeu ont généré beaucoup d'incertitudes et de stress et ces managers ont dû changer de stratégie et faire face à des circonstances imprévues et à la peur de l'inconnu.

Le but de cet article était de simplement rappeler quelques comportements clés pour assurer une bonne première expérience de gestion et rassurer les managers débutants face à la crise. L'ensemble de nos conseils peut se résumer en quelques mots. Pour surmonter l'obstacle de la crise dans de bonnes conditions : Gardez votre calme, conservez votre confiance en vous, n'hésitez pas à appeler à l'aide, faites encore davantage preuve d'humanité et ménagez-vous des temps de récupération.

José Manuel CASTILLO

A propos de l'auteur :

José Manuel Castillo est chercheur en ergonomie et psychologie du travail et travail pour Rheveo. (Il a un diplôme en psychologie des organisations de l'Université de Lima au Pérou, ainsi qu'un master en ergonomie et psychologie du travail de l'Université de Poitiers. Il est actuellement chercheur à l'Université Côte d'Azur. Sa thèse porte sur le sujet de la charge mentale et du stress engendré par l'usage des nouvelles technologies en milieu professionnel. Son rôle consiste à apporter de nouvelles solutions pour améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail dans le contexte de la révolution numérique.



**LE TEMPS PARTIEL
POUR ENFIN
RÉCONCILIER
EMPLOYEURS ET
SALARIÉS.**

Edouard CAUMONT
Fondateur de Part-Life

Le pangolin, ce petit mammifère à écailles, était loin d'imaginer, qu'à l'hiver 2019, il allait provoquer une crise sanitaire sans précédent, chambouler l'économie mondiale, et révolutionner le monde du travail...

Depuis, le confinement que nous avons subi nous a fait prendre conscience de notre fragilité et de l'importance de nos proches. Cette période exceptionnelle nous a également permis de nous recentrer sur nous-même et de faire un bilan concernant nos projets et nos centres d'intérêt. Nous sommes à la fois plein d'espoir et plein de doutes vis à vis de l'évolution de la société.

Concernant le monde du travail, prenons le temps d'analyser quelle était la situation en entreprise avant la crise et comment celle-ci a évolué au cours de ces derniers mois, pour comprendre pourquoi le salariat à temps partiel pourrait être une solution pragmatique à la sortie de crise à la fois pour l'employeur et pour le salarié.

DES BESOINS COMMUNS, DÉJÀ AVANT LA CRISE.

Le sens, l'éthique, l'équilibre pro-perso, la confiance, la liberté d'entreprendre, l'autonomie, la transparence, la reconnaissance, l'écoute, la bienveillance... Rappelons-nous simplement qu'avant le confinement déjà, ces valeurs étaient conscientisées par la plupart des actifs et participaient quotidiennement à leur motivation.

Avant la crise, 95 % des jeunes issus de la génération Z, (nés après 1997), jugent importante (40 %) voire prioritaire (55 %) la quête du sens dans leur futur travail. Ils sont 57 % à se dire prêts à accepter un travail moins bien rémunéré s'il a du sens¹.

Revendiquées haut et fort depuis quelques années par l'arrivée des millennials sur le marché du travail, il s'avère bien logiquement que ce discours pour le bien-être, et l'épanouissement au travail, convienne finalement à tous. Indépendamment des générations, ce cri du cœur n'est finalement que la version audible de ce que nos parents pensaient ou de ce que nos grands-parents s'empêchaient de penser...

DES SOLUTIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL QUI NE CONVIENNENT PAS À TOUT LE MONDE.

Fin 2018, malheureusement, 91% des salariés français ne sont pas engagés dans leur travail² et plus de la moitié des PME rencontrent des difficultés pour embaucher³.

Force est de constater que toutes les entreprises peinent à prendre en compte et à mettre en place ces revendications devenues essentielles. Cela pousse petit à petit les salariés les plus indécis et les moins investis, à chercher d'autres formes de travail pour finalement s'épanouir.

En effet, il est important de comprendre que ces "early adopters" de nouvelles formes de travail, ont quitté leur entreprise, non pas pour ne plus travailler, mais au contraire pour s'épanouir au travail. Ils ont envie de travailler et y attachent souvent une place importante, mais ils ont envie de le faire dans des conditions qu'ils jugent acceptables, justes, et saines. (Déjà avant la crise !)

Le monde du travail a évolué ces dernières années proposant de plus en plus de solutions alternatives au salariat classique. En effet, de plus en plus de salariés n'hésitent pas à : changer d'entreprise, se réorienter, devenir freelance, slasheur, ou bien se lancer dans l'entrepreneuriat.

Cependant, pour faire cela, il est préférable, voire nécessaire, d'avoir quelques atouts à sa disposition : idéalement un peu d'expérience, des compétences clés ou "pénuriques" qui se revendent facilement, parfois une certaine sécurité financière, et souvent des éléments moins palpables - soft skills - comme un esprit d'entrepreneur, de la confiance en soi et du courage.

On comprend alors aisément que malgré l'inconfort que peut provoquer le salariat, tout le monde n'est pas capable : d'une part de s'écouter et de comprendre la cause racine de son désengagement et d'autre part de sauter le pas pour se donner la possibilité d'améliorer son quotidien.

En résumé, bien que nous ayons des besoins similaires en termes de conditions de travail, nous n'avons pas tous la même culture, la même capacité d'adaptation, nous n'avons pas la même aversion au risque, la même abnégation, ni les mêmes compétences pour les assouvir.

UNE PROBLÉMATIQUE EXACÉRBEÉ PAR LA CRISE

Voilà ce qu'était la situation fin 2019. Depuis, la situation sanitaire et économique a changé.

De manière générale, et hors exception, la crise économique a mis les entreprises en tension, a rendu certains freelances vulnérables, a révélé les failles de certains secteurs, a mis des personnes au chômage et les embauches ont été stoppées.

Les entreprises et les managers ont dû gérer des restrictions budgétaires, des effectifs réduits et à distance, des employés anxieux et interrogatifs. Ils ont été jugés sur leur gestion de la crise et sur leurs compétences à traiter l'humain avant toute chose.

Plus spécifiquement, le confinement, le chômage partiel, la suppression des déplacements pendulaires ont exacerbé les problématiques liées au monde du travail : plus d'un Français sur deux (55 %) a été amené à réfléchir au sens de son travail, voire à son utilité, depuis le début de la pandémie de Covid-19⁴.

Ce coup de frein dans la vie des actifs leur a permis de s'aérer et de se recentrer sur eux-mêmes, sur leur famille, sur leurs ambitions, et sur leurs divers centres d'intérêts. Ils ont pris du recul et ont réfléchi au sens qu'ils voulaient donner à leur vie.

Il devient alors évident aux yeux de tous que le travail n'est pas forcément une fin en soi, et que le Temps devient parfois une ressource encore plus précieuse que les euros.

UNE SITUATION INÉDITE QUI RAPPROCHE L'ENTREPRISE ET SES SALARIÉS

Aujourd'hui, en plus d'une reprise de son activité et d'une trésorerie au beau fixe, l'employeur a plus que jamais besoin de collaborateurs de qualité, fidèles, engagés, impliqués, créatifs, efficaces, et productifs pour relancer la machine.

Les prestations externes ont été coupées, et l'entreprise s'est recentrée sur elle-même et sur ses ressources internes. Plus que jamais, le chef d'entreprise comprend l'importance de chaque maillon qui compose son équipe et cherche à optimiser en continu la chaîne globale de sa productivité. Pour cela, il a besoin d'une équipe soudée et collaborative.

Côté salariés, ils ont besoin principalement d'écoute, de compréhension, de confiance.

Pour la plupart, ils ne veulent plus retourner dans le rythme effréné pré-covid, ils ont besoin d'un chan-

gement durable qui leur permet de conserver ce temps disponible qu'ils ont appris à apprécier.

Ils mesurent davantage maintenant, le temps passé dans les transports ou dans des réunions peu productives. Chacun à sa manière souhaite s'assurer de dépenser cette nouvelle monnaie temporelle pour des projets et des causes qu'il trouve justes ou qui lui tiennent à cœur.

Partant de ce constat, il paraît alors logique qu'employeurs et salariés doivent travailler ensemble pour résoudre ce nouveau défi. Aussi, il ne s'agit pas de renier le salariat de manière stricte, mais simplement de l'adapter, de l'assouplir de l'agiliser pour répondre aux besoins actuels, accentués par l'épidémie de Covid-19.

LE TEMPS PARTIEL UNE SOLUTION JUSTE ET ÉQUILBRÉE.

Et si finalement la première solution consistait à remettre la communication au cœur de la relation employeur-salarié ? Plutôt que de demander au collaborateur une servitude totale et parfois irréfléchie on s'attachait à comprendre quels sont les facteurs qui contribuent à sa productivité et à sa motivation ?

Il y a par exemple les travailleurs acharnés qui ne peuvent passer un week-end sans se déconnecter et qui restent pourtant toujours performants.

Il y a ceux qui ont besoin pour être efficaces d'être reposés, sereins, et de s'aérer le cerveau.

Il y a aussi ceux qui ont besoin de diversité - même parfois extrême - dans leurs activités pour rester engagés.

De manière pratique, la démocratisation du temps partiel est une solution douce et équilibrée qui permettrait à chacun de trouver son rythme et d'être efficace au travail. Ce contrat est une solution existante et pragmatique garantissant protection sociale et stabilité financière au salarié tout en lui permettant de s'impliquer dans d'autres activités personnelles, professionnelles ou sociétales.

En plus d'engager ses collaborateurs et de les fidéliser, c'est un contrat juste entre l'employeur et son salarié. Ils s'accordent ensemble sur le cadencement de la collaboration dans une démarche d'écoute et de compréhension. L'employeur peut également recruter à la juste hauteur de son besoin et rémunère alors de manière proportionnée son

salarié tout en préservant l'esprit d'appartenance et la culture de l'entreprise. De plus, il bénéficie des synergies dégagées par les expériences et expertises diverses de ses employés et peut même faire rayonner leur engagement à l'extérieur de l'entreprise.

Souvent demandé a posteriori d'une embauche à temps plein, le temps partiel reste une exception qui n'est pas encore entrée dans les mœurs. Bien qu'un bon nombre d'employés seraient favorables à ce cadencement, peu osent franchir le Rubicon, car demander un temps partiel c'est être courageux, c'est s'écouter, s'assumer, mais c'est aussi faire face aux a priori de la société, de son entreprise et de ses collègues.

Pour faciliter l'embauche directe à temps partiel, une première étape pourrait être de rassembler les salariés aspirants à ce type de cadencement, et de permettre aux employeurs d'identifier rapidement, parmi eux, les compétences spécifiques qu'ils ont besoin.

En parallèle, pour mettre en place les conditions de réussite du temps partiel, la gouvernance de l'entreprise et le département des ressources humaines ont un nouveau rôle à jouer. En plus d'une communi-

cation bienveillante en interne, il s'agirait d'adapter ses fiches de poste et ses missions, et de préserver un suivi et une évolution de carrière motivante et en adéquation avec le rythme de chacun. Finalement, ne serait-ce pas un investissement judicieux au regard de ce que pourrait apporter des salariés à temps partiel, mais engagés à 100% ?

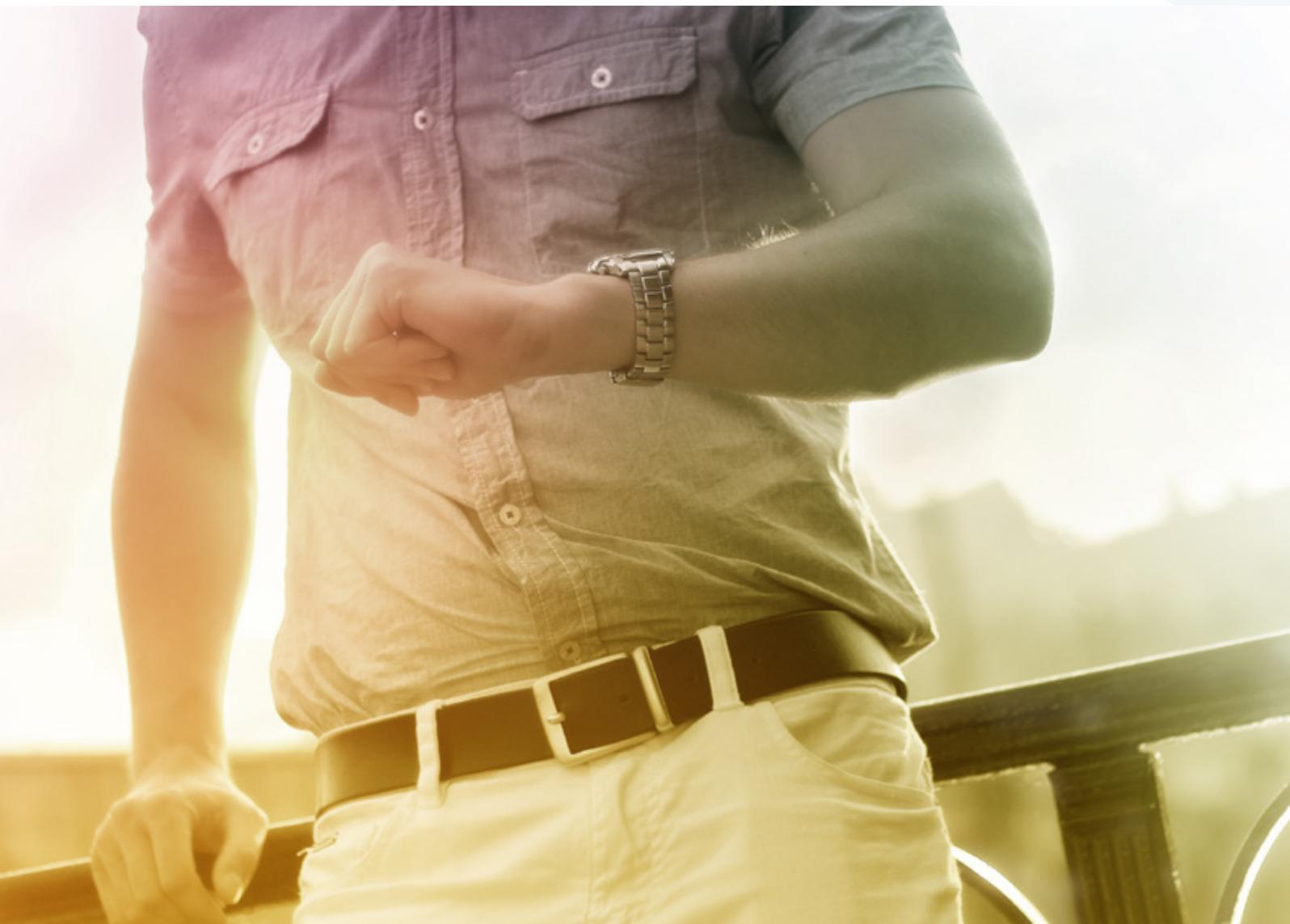
Pour conclure, la crise que nous vivons n'a fait qu'accentuer la situation compliquée du salariat et a redonné de la valeur au temps. C'est cette nouvelle richesse qu'il faudrait pouvoir proposer de manière juste à l'employeur et à ses salariés pour les réconcilier et qu'ils s'en sortent plus forts ensemble.

EDOUARD CAUMONT

FONDATEUR DE PART-LIFE

NOTES & RÉFÉRENCES

- ⁽¹⁾ Sondage d'Opinion Way relayé par Le Figaro Étudiant,
- ⁽²⁾ Sondage de l'Institut Gallup paru en novembre 2018.
- ⁽³⁾ Selon une étude de BPI France en 2018.
- ⁽⁴⁾ Selon une enquête YouGov pour Monster, réalisée auprès de 2.021 personnes, entre le 29 avril et le 1er mai,





Thierry Doutriaux, Caroline Barbe, Louis Vaneecloo, et toute l'équipe Solucial Avocats

Solucial Avocats conseille, défend et forme les entreprises dans tous les domaines du droit du travail, de la sécurité sociale, du droit administratif et pénal du travail.

Nous accompagnons vos équipes RH et juridiques avec pour motivation de contribuer à la performance de votre entreprise en conjuguant l'humain, le juridique et l'économique.

Ce que nous faisons avec et pour vous : définir une stratégie, piloter et/ou contribuer à un projet, atteindre des objectifs, rédiger, négocier, plaider, trouver des solutions opérationnelles, former.

Nous intervenons, pour des PME et des Groupes (français, belges et internationaux), sur toute la France et en mobilité internationale.



MANAGER LA DIVERSITÉ

Mahé BOSSU
Consultante RH et Transformation

En entreprise, la coopération – c'est-à-dire le "fait de travailler" ensemble – pour réaliser une œuvre collective – est aussi incontournable que difficile tant cela suppose d'inscrire ses efforts individuels dans la perspective d'un bien commun et d'adopter une vision globale pour comprendre le projet auquel chacun.e contribue.

La diversité au sein d'une équipe rend cette coopération d'autant plus riche qu'elle apporte une plus vaste combinaison d'expériences, de compétences, de personnalités, de clés de lecture du monde... Cependant, Alain Klarsfeld (2010) nous met en garde : " si dans certaines configurations la diversité peut constituer une ressource clé pour l'organisation, elle peut, dans d'autres contextes, constituer un facteur d'accroissement des tensions, des rivalités et des conflictualités internes ".

Ne nous méprenons pas, ce n'est pas la diversité en tant que telle qui rend la coopération délicate, car coopérer est par nature difficile. Il convient, en revanche, de porter une attention particulière au management de cette diversité pour faire d'elle " un facteur de performance plutôt qu'une source d'hétérogénéité et de confusion " (Féron, 2008)

Si composer des équipes avec des personnes diverses constitue évidemment la base sans laquelle il n'est pas possible de parler de management de la diversité, la simple " promotion " de la diversité ne peut suffire. " Ce n'est pas la diversité de manière intrinsèque qui est source de performance mais bien son management. " (Bruna & Chauvet, 2013). La diversité en tant qu'état au sein d'un collectif, ne suffit pas à faire performance, il convient de manager cette diversité pour enclencher une dynamique féconde : la mettre en musique et favoriser son métissage. Car comme le dirait Patrick Storch " les notes, si jolies et diverses soient-elles, ne font pas musique sans partition. " ¹

MANAGER LA DIVERSITÉ, C'EST D'ABORD MANAGER

Le management de la diversité repose sur des principes essentiels au management de tout collectif. Que l'équipe soit diverse ou non, le rôle du manager reste le même, à savoir conduire un collectif pour qu'il obtienne le résultat souhaité. Or, les grandes lignes de cette ambition sont immuables : donner un cap en portant le projet stratégique de l'entreprise et l'ambition de l'équipe, organiser le travail en déléguant les responsabilités et en s'assurant que chacun.e s'approprie intimement sa

contribution, gérer – et bien souvent optimiser – les ressources qu'il faut mobiliser pour atteindre les résultats visés (ex : effectifs, moyens matériels,...), assurer le développement des compétences, reconnaître le travail et créer les conditions de l'engagement et enfin animer la vie de l'équipe et la fédérer autour d'un projet qui lui donne sens pour que chacun.e y trouve sa " raison d'en être " individuellement et avec les autres. En d'autres termes créer les conditions de l'efficacité collective et de l'engagement pour atteindre le résultat visé.

Si énoncer ces principes semble simple, l'observation de certains comportements managériaux et fonctionnement d'équipe démontrent le contraire. Pourtant, il s'agit bien là, des bases sans lesquelles le management de la diversité ne peut être qu'un rêve pieux.

MANAGER EN PORTANT UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À QUELQUES ÉLÉMENTS STRUCTURANTS

Une fois les fondations du fonctionnement en équipe posées, il convient en effet de porter une attention particulière à certains éléments lorsque les membres de l'équipe sont particulièrement différents les uns des autres.

LE RESPECT DE LA DIFFÉRENCE

Tout collectif est par nature composé de personnes différentes les unes des autres, cependant, plus les différences sont nombreuses, marquées et profondes, plus il semble, pour certain.es, difficile de les accueillir, les reconnaître et les respecter. Il suffit d'observer les comportements des personnes qui nous entourent, dans notre quotidien, pour prendre conscience du chemin qu'il reste à parcourir. Sur le sujet du sexisme – pour ne prendre que cet exemple – les réflexions se voulant humoristiques continuent de foisonner dans certains environnements de travail malgré l'interdiction de " tout agissement sexiste " entrée dans le code du travail depuis 2015².

Il est nécessaire qu'à l'échelle de l'entreprise et de chacune des équipes, des règles de " bien vivre ensemble " soient formulées et respectées, bien qu'elles soient aussi simples et enfantines que " bonjour, merci " enseignées depuis notre plus jeune âge.

L'exemplarité du manager est alors incontournable, tant sur le respect des règles établies pour

son propre comportement que sur le fait de faire appliquer ces règles au sein de son collectif, en sanctionnant les comportements déviants s'ils adviennent. La politique de l'autruche n'étant plus possible, il est également de la responsabilité de la fonction RH de non plus seulement " sensibiliser " mais bien " sanctionner " à tous les échelons de l'entreprise.

L'ÉQUITÉ DE TRAITEMENT

Dans la continuité du point précédent, le respect passe également par le fait de veiller à un traitement équitable de l'ensemble des membres de l'équipe. Il ne s'agit pas de valoriser un traitement " égalitaire " qui ne proposerait aucune différenciation mais bien de favoriser " l'équité " fondée sur des critères dûment pensés, réfléchis et communs à tous.

L'importance du sentiment d'équité au sein d'un collectif n'est pas un concept nouveau ou propre au management de la diversité. En 1960, John Stacey Adams formulait la " théorie de l'équité " selon laquelle toute personne calcule son ratio d'équité (rétribution / contribution) sur la base de son jugement personnel. Un sentiment de " sous-équité " peut alors entraîner une démotivation et entraver la volonté de coopération. Veiller à l'équité au sein d'un collectif est alors essentiel pour maintenir l'engagement des salarié.es (un des fondamentaux évoqués précédemment) et ce dans tout collectif. En revanche, dans une équipe diversifiée, faire preuve d'équité peut s'avérer d'autant plus difficile que le manager, comme tout être humain, a des biais et des stéréotypes conduisant à ce que naturellement et sans vouloir nuire il puisse prendre des décisions non-équitables. Une introspection est alors nécessaire pour identifier ses propres biais et stéréotypes afin d'être en mesure de se remettre en question et de porter une attention continue à tout risque de dérive.

FÉDÉRER LE COLLECTIF

Manager ne consiste pas uniquement à accompagner des individualités, mais également à créer une équipe en animant le collectif qu'elles composent. Si d'apparence il est plus aisé de fédérer des personnes similaires, fédérer des personnes diverses repose sur les mêmes aspects : identifier et s'appuyer sur ce qui fait unité. Il n'est pas possible de croire que dans une équipe aucun dénominateur commun n'existe entre les membres même des plus différents. Que ce soit des éléments intrin-

sèques aux personnes comme des compétences ou expériences communes, des sources de motivations similaires (ex : l'amour du métier, l'envie de réaliser sa mission...), ou des éléments extrinsèques autour desquelles ces personnes se retrouvent (ex : le projet de l'entreprise, le projet de l'équipe qui en décline, des réussites collectives...). Au-delà de ce qui rassemble, le manager peut également s'appuyer sur les différences de chacun.e pour ainsi créer les conditions du partage et de l'échange.

LA GESTION DES CONFLITS

Le travail en collectif génère inévitablement des désaccords et tensions pouvant alors entraîner des conflits plus ou moins importants. Un collectif diversifié n'échappe pas à la règle, d'autant que les différences accrues entre les membres peuvent elles aussi être porteuses d'incompréhensions, voire de peur ou de mépris. Le manager a un rôle essentiel dans la gestion des tensions lorsqu'elles adviennent afin d'éviter que celles-ci ne se transforment en conflits atteignant potentiellement un point de non-retour.

ESPRIT CRITIQUE ET CONFRONTATION DES POINTS DE VUE

Gérer les conflits ne signifie cependant pas " aseptiser " les relations interpersonnelles au sein du collectif. Si la confrontation ne devient pas affront, les désaccords et les oppositions, sont porteurs de richesse lorsque l'on sait les écouter, les accueillir et s'en nourrir. Il convient alors pour le manager de favoriser les conditions de la confrontation des points de vue, source d'idées nouvelles, permettant à chacun.e de développer son esprit critique et de questionner ces propres pratiques. Cela nécessite d'abord d'instaurer un climat de confiance, propice à l'échange vrai, sans faux semblant et sans honte ni peur ; ce qui n'est pas envisageable sans respect de la différence, abordé en première partie. Mais également, là encore, de faire preuve d'exemplarité en acceptant pour soi-même la critique constructive, en se remettant en question et en accueillant les idées nouvelles sans s'enfermer dans le traditionnel " on a toujours fait comme ça ! ".

" Ce qui diffère de moi, loin de me léser, m'enrichit "

Antoine de Saint-Exupéry

Espérer de la diversité qu'elle soit source de performance, sans lui donner les conditions de l'être, sans en accepter les difficultés qu'elle révèle ou les exigences de remise en question régulière qu'elle impose, est vain. " Si on peut faire l'hypothèse que la vision de la richesse de l'individu entre en résonance avec un projet managérial où le traitement des personnes est de plus en plus individualisé, le management de la diversité relève encore d'un changement profond et structurant des politiques, des méthodes et des comportements des personnes " (Barth & Falcoz, 2009).

BEAUCOUP DE CHEMIN RESTE ENCORE À PARCOURIR.

À l'image du colibri, qui transportait de petites gouttes d'eau dans son bec pour éteindre l'incendie, chacun.e a une responsabilité pour " faire sa part ". Et si le colibri n'éteint pas le feu, il donne l'exemple aux autres et invite ainsi chacun.e à agir à son échelle. Chacun.e, dès lors, doit s'interroger sur ses propres pratiques et ne pas attendre passi-

vement que le changement vienne d'ailleurs. Il est de notre responsabilité individuelle et collective de créer les conditions favorables au " bien travailler ensemble ".

MAHÉ BOSSU

Diplômée de Toulouse Business School, Mahé Bossu est consultante RH et Transformation chez Sia Partners, cabinet de conseil en management.

Elle écrit régulièrement sur RH info et est co-fondatrice de Story RH, le podcast RH qui ne vous raconte pas d'histoires.
www.mahebossu.com

NOTES & RÉFÉRENCES

(¹) Article RH info : <https://www.fr.adp.com/rhinfo/2020/pourquoi-promouvoir-la-diversite/>

(²) <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/kit-sexisme.pdf>

Barth I. & Falcoz C. (2007), Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques. L'Harmattan

Bruna M. & Chauvet M. (2013), La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. Management International

Féron M. (2008), Le management des collectifs de travail en GRH : quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels ? Management & Avenir

Klarsfeld, Alain (2010) International Handbook On Diversity Management At Work : Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment, Edward Elgar Publishing



L'Expertise Comptable à l'ENOES

Plus de 80 ans dans la préparation aux examens d'État



LA FILIÈRE COMPTABILITÉ ET RH PAIE EN FORMATION CONTINUE

- > Finalisez votre cursus d'**Expertise Comptable**
BTS CG (BAC+2) - **DCG** (BAC+3) - **DSCG** (BAC+5) - **DEC** (BAC+8)
grâce à des formules adaptées à chaque besoin.

- > Préparez le **Master CCA** (BAC+5) en 2 ans, en partenariat avec l'Université d'Angers.

- > Préparez en 1 an une **Licence Professionnelle** (BAC+3) :
 - « Métiers de la comptabilité / contrôle de gestion »
 - « Gestion de la Paie et Administration du Personnel »Licences proposées en partenariat avec l'IUT de Sénart et de l'UPEC.

A portrait of Manuel Bougeard, a man with curly brown hair and glasses, wearing a grey suit, white shirt, and blue striped tie. He is smiling slightly. The background is a plain, light-colored wall.

COMMENT LA CRISE A ACCÉLÉRÉ LA TRANSFORMATION DE LA FILIÈRE RH

Interview de **Manuel BOUGEARD**
Directeur de la transformation RH du groupe ENGIE
Propos recueillis par **Marc DELUZET**

Bien avant la crise sanitaire, la DRH du Groupe ENGIE avait engagé la transformation de sa filière RH. Comment l'actualité du Covid-19 a changé la donne ?

Le confinement planétaire a placé la filière ressources humaines en position d'acteur stratégique dans la gestion de crise car la priorité était de définir et d'appliquer les règles sanitaires, de généraliser le télétravail dans les fonctions support et de mettre en place des mesures de chômage partiel là où cela s'avérait indispensable. Les mesures d'équité entre les différentes catégories (prise de congés obligatoires, rémunérations réduites des cadres dirigeants) et la concertation permanente avec les représentants syndicaux, ont renforcé la cohésion interne et favorisé la performance.

Avant la pandémie, la DRH du Groupe avait mis en place des " factories " internationales pour transformer les méthodes et l'organisation de la filière RH. Le démarrage de ces laboratoires d'idées internes a beaucoup aidé à gérer la crise : chaque semaine durant le confinement, des rituels d'échange et de partage d'expérience ont été facilement structurés, ils ont connecté les équipes des différents continents en train de vivre les mêmes situations avec un décalage dans le temps. La DRH d'Engie Italie a témoigné de l'accord signé avec ses syndicats sur les congés, celui de Singapour a expliqué comment il maintenait à distance l'engagement et l'esprit d'équipe de ses collaborateurs

Ces échanges hebdomadaires, associant entre 100 et 200 personnes, se sont ajoutées aux vidéoconférences régulières qui réunissaient l'ensemble des DRH de filiales. Ils ont favorisé l'éclosion d'une communauté RH mondiale qui a contribué à connecter l'ensemble de nos équipes opérationnelles des différents continents. Lors du déconfinement, pour garder un temps d'avance, nous avons poursuivi les partages d'expérience : les équipes de Chine et d'Autriche ont partagé leur vécu du déconfinement, celles d'Amérique Latine ont pu anticiper la mise en place des mesures sanitaires de sortie de crise. Nous avons aussi partagé l'ensemble des baromètres utilisés dans les différentes régions pour mesurer l'état d'esprit des collaborateurs de l'entreprise.

Quelles leçons avez-vous tiré de cette période pour l'animation des équipes RH ? Quelles pistes d'évolution pour l'avenir ?

L'utilisation massive des outils digitaux et du télétravail a rapidement montré (dès le début du confinement) que le retour à la normale se ferait sur de nou-

velles bases, la persistance de l'épidémie conduit plutôt à prolonger la situation exceptionnelle que nous connaissons depuis l'explosion de la pandémie. Pour autant, l'urgence est aujourd'hui de retrouver le niveau d'activité antérieur à la crise, en tirant les enseignements de la période. Pour cela, des ateliers visant un retour d'expérience (REX) ont été mis en place au sein de la filière RH au début de l'été. Plusieurs tendances de fond apparaissent déterminantes pour le futur : la centralité durable du thème de la santé au travail, l'engagement et l'équilibre de vie des collaborateurs dans le cadre induit par les nouvelles manières de travailler, l'évolution des modes de leadership et la nécessaire ré-interrogation de certaines politiques RH (gestion des compétences, mobilité des collaborateurs...).

La prolongation de l'épisode viral renforce encore l'enjeu de santé au travail, lié à la prévention d'une seconde vague et au maintien de la confiance nécessaire à la reconstitution des collectifs de travail et au retour sur site à raison de deux ou trois jours par semaine. Lors du confinement, nous avons su maintenir nos activités critiques en toute sécurité et nous travaillons à pouvoir le faire en cas de seconde vague pour l'ensemble de nos activités cette fois. Nous veillons aussi aux risques physiques et psychosociaux que le télétravail peut occasionner pour les salariés isolés ou en situation de difficile à domicile. Mais au-delà de la pandémie, le bien-être au travail et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, a fortiori dans un contexte d'allongement des durées hebdomadaires de télétravail, sont apparus comme une demande sociétale forte qu'il nous reviendra d'accompagner plus fortement. La protection effective de la santé des collaborateurs du Groupe devient différenciante en termes de marque employeur et notre programme ENGIE Care a pour objet de garantir à l'échelle mondiale les meilleurs standards sociaux, notamment en matière de couverture santé.

Vous parliez aussi de nouvelles manières de travailler ?

L'expérience du confinement a fait sauter un grand nombre de préventions vis-à-vis du télétravail, il s'agit maintenant de trouver un nouvel équilibre en la matière. Notre priorité est de redémarrer en combinant trois enjeux : l'engagement des salariés dont on sait qu'un nombre important souhaite travailler à distance une partie de la semaine, la recherche de la neutralité carbone d'ici 2030 - le télétravail peut y contribuer - et la performance in-

dividuelle et collective des collaborateurs.

Renforcer l'engagement des salariés exige de réfléchir à un nouvel équilibre entre travail à distance et travail en présentiel dans l'entreprise afin de repenser l'organisation du travail de façon duale, avec d'une part, des modes de management adaptés à l'exercice des activités sur site, dans le cadre de réunions régulières et d'activités projets, et d'autre part des exigences en termes de management pour faire face à ce nouvel équilibre en termes de mode et de lieu de travail. Les espaces de travail seront aussi amenés à évoluer tant au sein de l'entreprise pour les rendre encore plus pertinents en matière de pratiques coopératives et relationnelles, qu'à domicile pour garantir un espace de travail optimum.

Le développement du télétravail suppose de rester vigilant sur la porosité entre travail et vie personnelle et de fournir des solutions pour faciliter un réel équilibre. En partenariat avec YOOPIES, spécialiste de services à domicile, ENGIE a ainsi offert, durant le confinement puis le déconfinement, un accès à des services de crèche qui permettaient de réduire la charge mentale des collaborateurs. Cet accès à la plateforme YOOPIES est destiné à durer, il favorise l'égalité entre les femmes et les hommes et témoigne du type d'initiative que nous souhaitons prendre.

Le confinement et le développement du télétravail ont aussi mis l'accent sur de nouveaux modes de leadership qui se sont révélés particulièrement efficaces et qu'il s'agit de développer demain : un sens clair du but commun à atteindre, avec un alignement et un engagement conséquent ; en termes de communication, des messages clairs et authentiques, un langage inclusif, un dialogue empathique et un sens plus profond de l'humilité ; des modes de décision donnant la priorité aux objectifs les plus importants et reposant sur la confiance envers les personnes en leur donnant les moyens d'agir. Ce leadership affirmé en temps de crise a permis de faire face à l'incertitude, de gérer les angoisses des collaborateurs et de prendre des décisions rapides. Il a vocation à s'inscrire de manière pérenne et profonde dans la culture d'Engie.

Quelles transformations les autres domaines des politiques RH que sont la gestion des compétences, le dialogue social vont-ils connaître à la faveur de cette crise ?

Avec le travail à distance et le confinement, les différences de maturité en termes de digitalisation sont apparues très crûment et la digitalisation des processus RH va se poursuivre et s'étendre. Il est aussi

évident que nous ne recruterons plus comme auparavant. La situation de crise a aussi généré un dialogue social permanent et plus informel, qui a permis de franchir un saut qualitatif. Il est resté à vérifier que la situation de crise sociale potentielle ne ramènera pas de vieilles habitudes.

Parallèlement, le redémarrage des activités ne se fait pas tout à fait à l'identique, il est d'abord conditionné par les besoins des clients qui sont en forte évolution dans la période. La priorité est d'offrir de nouveaux services en s'appuyant sur un recours accru aux outils numériques et d'intelligence artificielle afin de répondre à la recherche de santé et de bien-être. L'évolution et l'adaptation des compétences constituent des leviers essentiels. Dans cette perspective, notre entreprise a réaffirmé ses engagements en matière d'apprentissage (10% d'alternants dans ses effectifs en France en 2021) et de formation (100% des salariés formés). Elle est engagée à créer son CFA interne en mobilisant les technologies digitales et de formation à distance. Par ailleurs, l'entreprise a besoin de redéployer son potentiel humain pour satisfaire les besoins des clients en forte demande, au détriment de ceux qui sont en difficulté. Dans cet esprit, pour favoriser les transferts de compétences et de savoir-faire au sein de ses équipes, notre filiale dans les services à l'énergie a développé Andjaro, une plateforme digitale destinée à ajuster les besoins de recrutement de certaines entités et les compétences internes disponibles en situation de sous-activité. Engie a aussi accéléré le déploiement de son outil " Skill'Lib " qui permet de mettre des compétences à disposition sur des missions de courte durée. Enfin, pour favoriser la pertinence de ces dispositifs en matière de mobilité, ENGIE a resserré et redéfini ses référentiels d'emplois. Des formations en e-learning " prêtes à l'emploi " permettront ensuite de développer l'employabilité des salariés et d'insérer des jeunes.

La filière RH d'ENGIE a été un partenaire stratégique au sein de l'entreprise pour gérer la crise sanitaire, elle a tiré les enseignements de son action durant cette période de pandémie. Elle est aujourd'hui en ordre de marche pour poursuivre sa transformation, au rythme de celle de l'entreprise qui souhaite atteindre la neutralité carbone d'ici 2030, améliorer sa performance et adapter son périmètre d'activités.

MANUEL BOUGEARD

Directeur de la Transformation RH du Groupe ENGIE

PROPOS RECCUEILLIS PAR **MARC DELUZET**

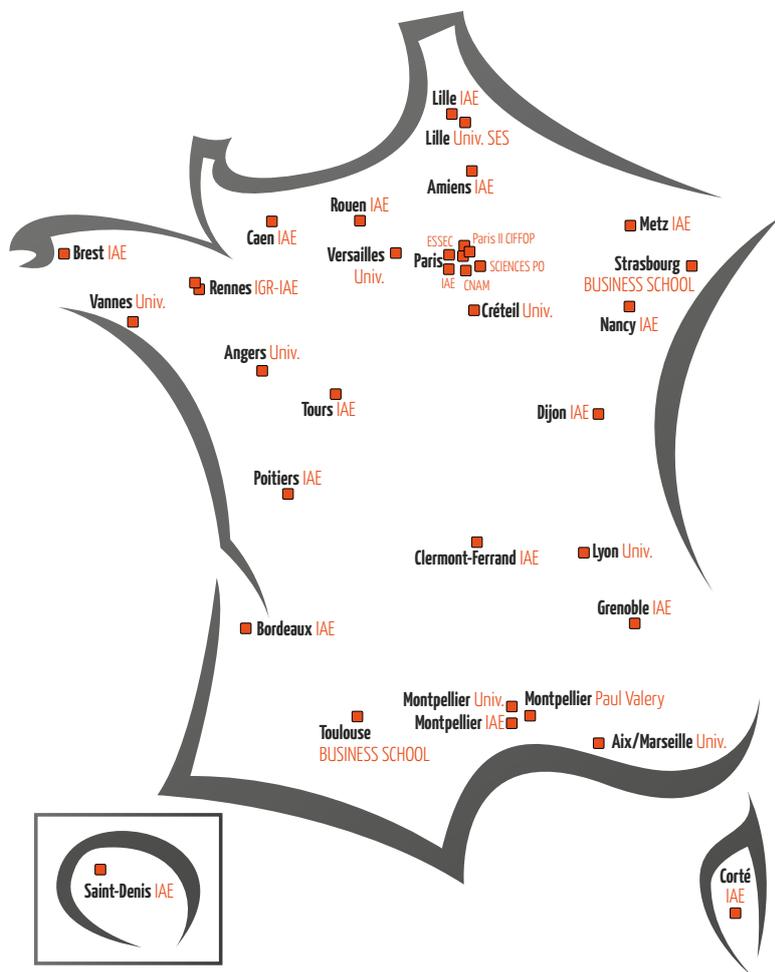
RÉFÉRENCE RH

Le réseau des formations d'excellence de 3^e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

36 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE



AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ Master Gestion des compétences et des talents
AMIENS IAE Master Sciences du Management des RH
ANGERS UNIVERSITÉ Master Management International des RH
BORDEAUX IAE Master Manager RH
BREST IAE Master professionnel Management des RH
CAEN IAE Master Gestion des RH
CLERMONT-FERRAND IAE Master Gestion des RH
CORSE IAE Master RH
CRÉTEIL UNIVERSITÉ Master Gestion des RH dans les Multinationales
DIJON IAE Master de Gestion des RH
GRENOBLE IAE Master Management Stratégique des RH
LA RÉUNION IAE Master de Gestion des RH
LILLE IAE Master Métiers de la Gestion des RH
LILLE UNIVERSITÉ SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Master Management des RH
LYON UNIVERSITÉ JEAN MOULIN Master es sciences de management - Mention RH et Organisation
METZ IAE Master Management des RH et Organisations
MONTPELLIER IAE Master SIRH
MONTPELLIER UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY Master Gestion des RH - Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CFFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CFFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CFFOP Master Gestion des RH et Management Public
PARIS CNAM Master RH professionnel
PARIS ESSEC Mastère Spécialisé Management des RH
PARIS IAE Master Gestion des RH parcours RH et RSE
PARIS SCIENCES PO Master Organisations et Management des RH
POITIERS IAE Master Sciences du Management - Mention RH
RENNES IGR-IAE Gestion des RH - Parcours Stratégie et Développement RH
RENNES IGR-IAE GRH et Dialogue Social
ROUEN IAE Master Sciences du management - Mention RH
STRASBOURG BUSINESS SCHOOL Master RH
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL Mastère Spécialisé Responsable des RH
TOURS IAE Master Gestion des RH
VANNES UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD Master Management des RH - Spécialité temps partagé
VERSAILLES UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN Master Gestion des RH



Suivez nous sur :



Nos diplômes :

Des formations accréditées par l'État ou la Conférence des Grandes Écoles

Nos objectifs :

Garantir et promouvoir la qualité des formations membres du réseau, exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers RH

Nos actions :

Labellisation ; Observatoire des métiers de la fonction RH ; Odyssee conférences ; Odyssee photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :





**LA MIXITÉ ET LES
DIVERSITÉS :
LEVIERS DE
PERFORMANCE ET
D'ENGAGEMENT DES
COLLABORATEURS**



Gaëlle BASSUEL
Fondatrice & CEO de YesWeShare

Le sujet de l'inclusion, de la diversité et de la mixité en entreprise génère autant de sarcasmes et de crispations chez les uns que d'enthousiasme passionné chez les autres. Afin de rationaliser le débat, examinons les multiples facettes et enjeux du rapport entre diversité(s) et performance(s).

QUELQUES CONSTATS CHIFFRÉS

Les études sur le sujet ne manquent pas ces dernières années, voici quelques chiffres très parlants :

- Les équipes comptant entre 40 et 60% de femmes ou d'hommes ont une progression de marge brute de 23% supérieure aux équipes moins mixtes (Michel Ferrary, 2010)
- Les entreprises qui n'ont aucune femme dans leur board sous-performent de 18% par rapport à celles qui ont féminisé leur gouvernance (Crédit Suisse Research Institute, 2015)
- Les entreprises dont le comité de direction est le plus mixte ont un résultat opérationnel de 48% supérieur à celles qui ont une gouvernance 100% masculine (McKinsey, rapport annuel " Women Matter " analysant la situation de 300 entreprises)
- 69% des entreprises qui ont mis en place une politique de mixité/diversité ont constaté un impact positif sur leur image de marque (McKinsey, 2013)
- Le taux d'engagement d'une équipe mixte est supérieur de 4 points à celui d'une équipe non mixte (Sodexo, 2015)
- La diversité, dès lors qu'elle est bien managée, augmente la rentabilité de 5 à 15% selon les types d'activité (étude menée chez AXA, L'Oréal, Orange et Vinci par Goodwill Management pour IMS-Entreprendre pour la Cité en 2010).

Cette dernière étude met notamment en relief que, contrairement aux idées reçues, les équipes de production les plus performantes sont celles qui ont le taux d'emploi de travailleurs handicapés le plus élevé, un encadrement de proximité fortement féminisé et un fort emploi de salariés seniors. A l'inverse, l'unité de production la moins performante est celle ayant le moins de diversité sur l'ensemble de ces critères.

EFFICIENCE COMMERCIALE ET

SYMÉTRIE DES ATTENTIONS

Les marchés, en B2B comme en B2C, sont de plus en plus segmentés et se caractérisent par une exigence croissante de solutions " sur-mesure " tenant compte des caractéristiques propres de chaque client, de ses besoins ou de ses goûts spécifiques. Le client, entreprise ou individu, désire ce que les autres n'ont pas. En termes marketing, c'est en proposant de la différence qu'on crée la différence.

Les entreprises doivent être à l'écoute pour comprendre les attentes de leurs clients, leurs valeurs et comportements, et adapter aussi bien leurs produits que leur communication. Un corps social reflétant la composition démographique de sa clientèle permet logiquement à l'entreprise une meilleure approche du marché.

LES IMPACTS RH

Un vivier plus vaste de candidats

À l'heure où les compétences sont la clé de la performance des organisations, et alors que la durée de vie d'une compétence n'a jamais été aussi courte, les organisations risquent de se mettre en péril si elles n'élargissent pas le champ des candidats auxquels elles s'adressent.

Une meilleure détection et valorisation des talents

Il s'agit de ne pas passer à côté de talents précieux pour l'entreprise par l'application (volontaire ou non) de critères limitatifs comme la formation initiale, l'âge ou le genre.

Une politique de diversité en matière de gestion des carrières et des talents permet de supprimer les plafonds de verre facteurs de sous-performance globale.

Une gestion des carrières qui limite le turnover en révélant les compétences

Une répartition sexuée des postes limite les mobilités en interne et peut être une cause de désengagement ou de départ de l'entreprise. Les compétences peuvent être rendues invisibles à cause des stéréotypes de genre. La mixité des métiers dans la même entreprise permet d'envisager des parcours plus diversifiés et de réduire le turnover.

Un engagement renforcé

La diversité renvoie à la notion d'égalité des chances et d'équité. Ces valeurs fondamentales renforcent le socle de confiance dans lequel évolue le corps social, bien au-delà des seuls collaborateurs susceptibles d'être l'objet de discriminations du fait de leur appartenance à une minorité. La diversité génère donc de l'engagement, lui-même facteur de performance.

UNE PRISE DE DÉCISION ENRICHIE À TOUS LES NIVEAUX

Des identités culturelles hétérogènes au sein d'une équipe vont permettre d'alimenter le collectif de travail par des connaissances et des informations, des compétences et des expériences, des connexions et des réseaux diversifiés.

Les processus décisionnels au sein de l'organisation seront l'occasion de confronter des points de vue différents, à la lumière de nouveaux éclairages. Les processus de fertilisations croisées entre les différents profils et fonctions dans l'entreprise sont favorisés. La diversité est ainsi un terreau fertilisant pour la créativité et l'innovation des équipes.

Un groupe de clones est de façon évidente moins susceptible de sortir du cadre et de produire des réponses innovantes qu'une communauté d'individus aux profils diversifiés. La politique de sourcing et de gestion de carrières au regard de la formation initiale des candidats ou des collaborateurs est un volet de diversité à ne pas négliger.

LA NATURE DU TRAVAIL À L'ÈRE DIGITALE

Quand on fabriquait des voitures Ford T noires, la diversité des travailleurs importait peu, au contraire pour produire des produits tous identiques et exécuter toujours les mêmes tâches de la même façon, mieux valait gommer les différences et les particularités de chacun.

Mais l'économie d'aujourd'hui et encore plus celle de demain est basée sur un modèle bien éloigné, à la fois dans ses produits et dans les tâches nécessaires pour les réaliser. Dans une économie du savoir et de l'information, les différences prennent toute leur valeur.

AGILITÉ ET INNOVATION : MAÎTRES-MOTS DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET MOUVANT

Entre globalisation, accélération, digitalisation et autres transformations de l'environnement économique, les organisations se doivent d'être agiles et innovantes, et de rechercher ces qualités parmi leurs équipes et les individus qui les composent. Dans ce contexte, la diversité est un atout pour les collectifs de travail.

DEUX POINTS DE VIGILANCE

Certaines entreprises peuvent être tentées de limiter leur politique de mixité et de diversité aux hauts potentiels, en versant dans l'égalité " à la carte " ou conditionnée par une surperformance. Cela a un impact contre-productif auprès de l'ensemble des équipes car contraire au principe d'égalité des chances et d'équité évoqué plus haut.

Attention également à ne pas dévoyer les principes d'égalité et d'inclusion en confortant les stéréotypes sur les qualités supposées des femmes, des personnes en situation de handicap, des personnes LGBT+...

FOIN DU "DIVERSITY WASHING" !

L'OIT conclut comme suit son rapport " Femmes d'affaires et femmes cadres : enquête mondiale auprès des entreprises " : " Les politiques de mixité peuvent définir les paramètres et la direction à suivre ; toutefois, la culture d'entreprise au sens large doit étayer ces politiques pour les rendre efficaces ".

Autrement dit, au-delà des discours et de l'affichage, il s'agit que ces valeurs soient incarnées par la direction et le management.

Entreprises, favorisez le frottement des points de vue les plus divers : la mixité et la diversité favoriseront l'innovation, la compréhension plus fine des environnements et la cohésion de vos équipes !

GAËLLE BASSUEL
FONDATRICE & CEO DE YESWESHARE

YesWeShare conçoit et développe des programmes digitaux au service des transformations positives : prévention santé au travail (burnout, fatigue oculaire, tabac, alcool) et inclusion des diversités (handicap, sexisme ordinaire, LGBT+).



TÉLÉTRAVAIL : LES 5 DÉFIS DU VIVRE ENSEMBLE À DISTANCE

Clement DIETSCHY
CEO Wingzy

Nous sommes tou·te·s acteur·rice·s d'une transformation sans précédent de nos organisations. Comment y faire face ? Si possible, en étant décisif·ve·s et pragmatiques ? Cet article, fruit de l'intelligence collective de dizaines de RH, décrit nos plus grands défis du moment et propose quelques solutions frugales et concrètes.

1 • NAVIGUER DANS L'INCONNU

Cette réalité est frustrante pour beaucoup d'entre nous. Nous avons tou·te·s besoin de repères, de chiffres, de cadres... Souvent l'on s'invente une réalité déterminée pour se rassurer, même quand on ne sait pas vraiment. Mais les faux prophètes frustrent encore plus, et surtout, ils sont dangereux pour le futur de nos entreprises. Pour regarder l'inconnu en face, à nous d'accepter un peu de doute et de vulnérabilité. Même les coachs Agile le disent.

Pour prendre la mesure de l'effet du télétravail sur nos collectifs, nous pouvons dessiner une journée de travail présentiel et observer,

- ce qui est possible à distance : mails, réunions, production... c'est à dire le temps formel, et
- ce qui est difficile, voir impossible : bonjours, cafés, entraide... c'est à dire le temps informel.

Quel impact a ce temps informel ? Peut-on se passer de ces " petites-choses " ? Sont-elles essentielles ? Voici l'inconnu, qui dépend de chacun·e, chaque entreprise, chaque culture... et dont l'observation souffre de nombreux biais (crise, peur, cost-cutting). L'intuition collective pointe cependant dans un sens : si ces " petites choses " ne sont ni dans nos agendas, ni dans nos todo-lists ; cela ne prouve en rien qu'elles sont négligeables.

Exemples concrets

- Construire un tableau à 2 colonnes " on sait " / " on sait pas " pour modéliser l'inconnu.
- Faire des interviews qualitatives pour écouter nos collaborateurs.
- Communiquer à nos équipes que nous sommes en période exploratoire.

2 • RESTER EFFICACE

Nous sommes beaucoup à avoir ressenti un pic de productivité en télétravail. Moins interrompu·e·s et moins en transit, plus autonomes, nous " perdons " moins mon temps. Nous sommes donc plus efficient·e·s (rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées). Par contre, à distance, il

est plus difficile d'actionner les bonnes ressources (la compétence, l'expertise, l'information) ; nous sommes donc moins pertinent·e·s. Il est aussi plus difficile de synchroniser et d'aligner les résultats individuels avec les objectifs collectifs ; nous sommes donc moins efficaces.

La contradiction mérite une illustration :

- Au footing, on veut être efficient·e : courir loin, longtemps.
- Au football, on veut être efficace : courir au bon endroit, au bon moment.

À distance comme en présentiel, le défi de la performance reste cependant le même : actionner les ressources pertinentes pour obtenir au plus vite des résultats alignés avec les objectifs. L'environnement de travail modifie ainsi nos points d'attention : le footing c'est quand même plus facile à distance que le football.

Exemples concrets

- Vérifier chaque jour avec notre équipe : où allons-nous ? comment y aller ? qui a besoin d'aide ?
- Afficher les objectifs du trimestre pour tous, et les mentionner en équipe chaque semaine.
- Ressortir la formation Agile des archives de 2012.

3 • MAÎTRISER LES OUTILS

C'est une évidence collective : les outils de travail à distance sont essentiels au vivre ensemble à distance. Nous savons que leur puissance peut même accélérer toute l'entreprise. Mais nous oublions souvent que les outils ne conviennent ni à tout le monde, ni à tous les besoins. Sans oublier les risques de dépendances et de failles qu'ils représentent pour l'entreprise.

Comment construire et animer un espace de vie virtuelle inclusif et performant ? Il existe une pyramide de Maslow de la collaboration qui nous aide à comprendre les besoins de nos collectifs.

- Premiers étages : l'opérationnel, la continuité de l'activité, la productivité.
- Étages supérieurs : la culture collective, la créativité, l'innovation.
- Au sommet : l'émergence de nouveaux horizons, activités, marchés.

Nous sommes presque tou·te·s équipé·e·s et (bien-tôt) formé·e·s pour gravir les premiers étages, c'est à dire l'activité récurrente, souvent formelle, presque

mécanique. Mais nous faisons rapidement face à un manque de solution, de préparation et donc d'accessibilité lorsque nous approchons les sujets plus organiques et long-terme en haut de la pyramide.

Aucune raison d'être défaitiste cependant : de nombreuses entreprises distribuées ont construit des cultures de cohésion et d'innovation fortes. Pourquoi pas nous ?

Exemples concrets

- Former les collaborateurs en continu (webinars, e-learning, partage d'écran en réunion).
- Diffuser une culture " Tout le monde dans le même bateau " / " No one left behind ".
- Associer les collaborateurs en paires de " buddies " pour s'entraider à distance.

4 • PRENDRE SOIN DE CEUX QUI SOUFFRENT

Nous l'avons remarqué, le télétravail, ce n'est pas pour tout le monde, tous les jours.

- Il y a l'environnement de travail : espace confortable ? lumière agréable ? enfants sages ?
- Il y a aussi le rôle : stagiaire isolé ? junior connecté ? manager débordé ?
- Il y a surtout la personnalité : perfectionniste autonome ? ambitieux dépressif ? casanier jovial ?

Sans aucun doute, le télétravail est (encore) un levier de discrimination. Nous sommes des centaines de milliers à subir un changement de style de vie, sans préparation et sans l'avoir choisi. Certains d'entre nous en souffrent.

Il n'est pas facile d'être empathique avec ceux qui sont désavantagés par le télétravail. Et la distance entrave doublement les solutions :

- Nous " sentons " moins bien quand quelqu'un a besoin d'aide.
- Nos collègues nous " sentent " moins disponibles pour les aider.

Et, cerise sur le gâteau : en période de crise, nous avons peur, et donc nous avons peur d'exprimer ce qui ne va pas.

Exemples concrets

- Poser la question " Comment vous vous sentez ? " et donner l'exemple en y répondant aussi.
- Être attentif aux petits signes (intonation, vocabulaire, inattention) pendant les visioconfé-

rences.

- Maximiser les moments d'échanges en présentiel : ateliers en extérieur, tour au parc, terrasse...

5 • CONSTRUIRE LA CONFIANCE

Quand nous nous sentons en confiance, nous sommes plus productif · ve · s (et mieux dans nos baskets). Nous avons besoin de confiance en soi pour avancer ; d'ailleurs celles et ceux qui en ont beaucoup, avancent souvent plus vite. Mais pour vivre ensemble, nous avons surtout besoin de confiance en l'autre. Si la collaboration performante, c'est l'alignement de chacun · e avec les objectifs collectifs, mieux vaut tou · te · s regarder dans la même direction... que par-dessus nos épaules.

La confiance est l'ingrédient secret de la collaboration productive et joyeuse. — Frédéric Laloux

Quelle est l'impact du télétravail sur notre confiance ?

- À distance, nous avons besoin de plus de confiance en l'autre (moins de " command & control " possible)
- À distance, nous avons besoin de plus de confiance en soi (plus d'autonomie nécessaire)
- À distance, nous construisons moins la confiance en l'autre (moins de temps informel)
- À distance, nous construisons moins la confiance en soi (moins d'accompagnement)

Bref, à distance, nous avons besoin de plus de confiance mais nous créons moins de confiance.

Exemples concrets

- Reconnaître publiquement les compétences et les résultats de nos collègues.
- Organiser des moments d'échange non opérationnels pour partager valeurs, visions, rêves...
- Accompagner les juniors avec attention vers leurs premiers résultats concrets.

La généralisation du télétravail n'est pas une malédiction : c'est une opportunité pour le vivre ensemble. Oui, dans les prochains mois nous avons beaucoup à réinventer : nos organisations, nos outils, nous-même... Mais la nécessité est un excellent moteur du changement ! Ne nous en cachons pas : nous voulions faire bouger nos entreprises depuis longtemps. C'est le moment de le faire.

CLEMENT DIETSCHY

CEO, WINGZY, BRING PEOPLE & ANSWERS TOGETHER !

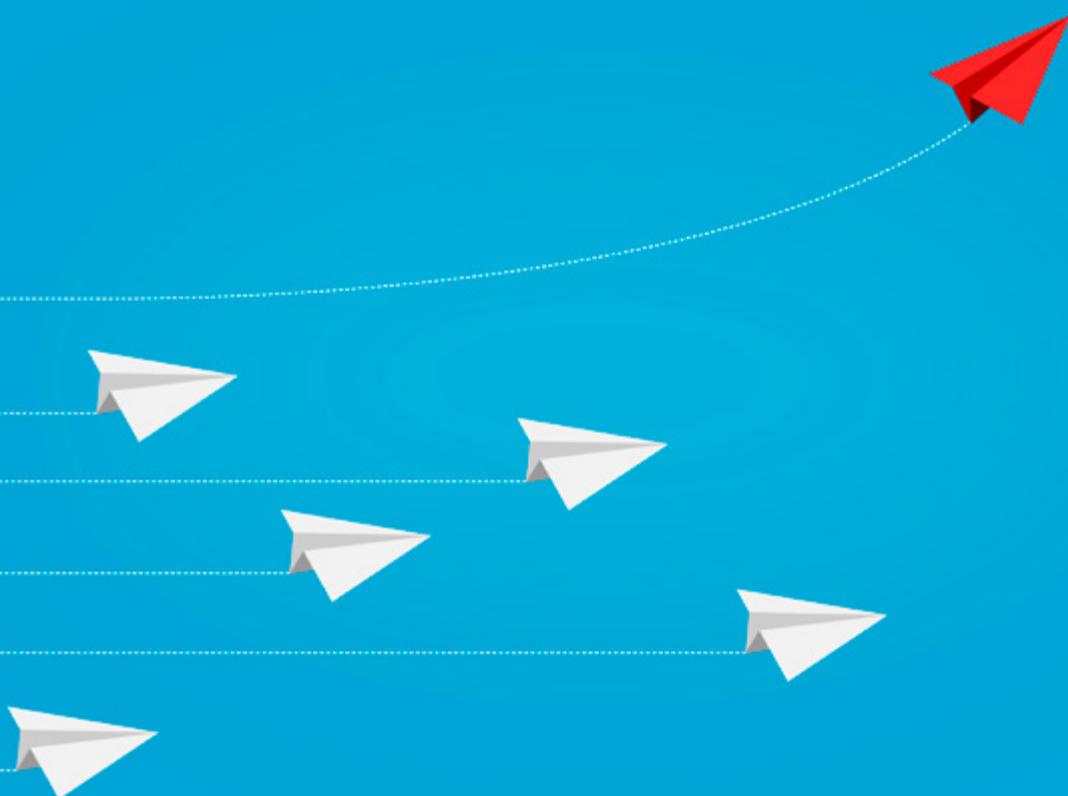
Développeur, Directeur R&D puis CIO dans plusieurs startups de l'économie collaborative ; j'ai cofondé Wingzy pour mettre l'Intelligence Artificielle au service de l'Intelligence Collective de votre entreprise.

Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

Téléchargez et

Découvrez notre pack visibilité

[CLIQUEZ ICI]



**LA DYNAMIQUE
COLLECTIVE
OU
COMMENT PASSER DU
VIVRE ENSEMBLE
AU FAIRE ENSEMBLE ?**

Alexandre DELMAS
Co-fondateur de Fly The Nest



Si le "vivre ensemble" est une étape fondamentale de tout projet collectif il n'est cependant pas suffisant. Pour qu'un projet perdure dans le temps il faut nécessairement "faire ensemble" mais également "construire ensemble". Qu'est ce qui nous rassemble ? Qu'est-ce que nous avons envie de bâtir ensemble ? Comment nous avons envie de fonctionner ? Ce n'est qu'une fois que nous sommes au clair sur ces questions que la magie de la dynamique collective peut opérer. Pour qu'un collectif passe du vivre ensemble au construire ensemble il doit être capable de répondre à ces trois questions :

- Qui est-on ?
- Où va-t-on ?
- Comment y aller ?

Entre la Dynamique de Groupe (1939 Kurt Lewin) et l'Intelligence Collective (1980) il existe une troisième voie qui "n'est ni tout à fait la même ni tout à fait une autre" et qui a ma préférence : la Dynamique Collective.

Durant la période de confinement nous avons créé le Podcast : [Dynamique Collective](#) dont la raison d'être est d'inspirer des collectifs joyeux et résilients. Deux saisons sont publiées en parallèles, l'une sur les dynamiques entrepreneuriales, l'autre sur les dynamiques sportives. Nous avons rencontré des entrepreneurs de divers secteurs qui ont su s'adapter, et fonctionner pendant la crise du Corona. Comme nous l'a dit Quentin CEO d'Andjaro "**les plus belles boîtes se créent aussi pendant les périodes de crises car tu fonctionnes avec moins de moyens mais plus de résilience et une recherche de la rentabilité plus rapide ! C'est un challenge mais je suis impatient de voir les success stories à venir**". En échangeant avec ces entrepreneurs et coachs sportifs nous avons pu ainsi consolider les convictions que nos cinq années d'accompagnement de plus de 200 organisations, allant de la Startup au grand groupe en passant par les associations, nous avez suggérées. Cela nous a également permis de chercher des réponses aux questions que nous nous posons :

- Pourquoi certaines organisations parviennent-elles à transformer une crise en opportunité ?
- Comment les équipes arrivent-elles à s'adapter et à évoluer en même temps que l'organisation ?
- Existe-il des règles de fonctionnements communes à tous ces collectifs ?

Ce sont les résultats de notre expérience terrain et de nos recherches que nous désirons partager ici avec vous.

PREMIER APPRENTISSAGE : LA DYNAMIQUE COLLECTIVE NE SE DÉCRÈTE PAS, ELLE S'INVITE SI ON LUI DONNE LES CONDITIONS POUR ÉMERGER.

Notre première constatation est que la dynamique collective est une résultante de plusieurs facteurs. L'un des plus importants me semble être l'abandon de son désir de toute puissance. J'ai pris nettement conscience de cela lors de ma première interview avec Olivier CEO de Microdon lors de la première quinzaine du confinement. Il m'a expliqué qu'il lui a fallu "**mettre toute une équipe en condition de pouvoir s'exprimer, travailler et délivrer, créer et innover dans ce contexte de crise**". Il ne savait pas à l'avance si cela marcherait, et tout ce qui était en son pouvoir était de réunir les conditions. Je crois que c'est cela l'important, savoir qu'une dynamique n'advient que si les conditions nécessaires sont réunies. En ce sens elle peut être qualifiée de "qualité émergente" et se synthétiser en une simple mais surprenante équation : $1 + 1 = 3$. C'est à dire que le tout est supérieur à la somme de ses parties. Tout comme selon le philosophe John Stuart Mill les propriétés de l'eau seraient non réductibles à celles de l'hydrogène ou de l'oxygène ; il en irait de même dans les groupes humains. Des relations entretenues au sein d'un groupe découlent une qualité "supérieure". Aristote écrivait déjà dans la Politique que "**la majorité, dont chaque membre pris à part n'est pas un homme remarquable, est cependant au-dessus des hommes supérieurs.**"

Les collectifs sportifs sont riches d'enseignements en la matière. Ce n'est pas par hasard que nous en avons fait la seconde saison du podcast Dynamique Collective. En effet il ne suffit pas d'avoir l'équipe composée des joueurs les plus compétents pour arriver à la victoire, encore faut-il que ces joueurs

soient capables d'œuvrer ensemble, que les relations qu'ils entretiennent, que la confiance qu'ils ont les uns envers les autres provoquent cette alchimie qui donnera $1 + 1 = 3$.

DEUXIÈME APPRENTISSAGE : SAVOIR QUI ON EST EN TANT QUE COLLECTIF ET OU ON VA, POUR VIVRE ET FAIRE ENSEMBLE.

Se demander quelle est la raison d'être du collectif, ce qui fait qu'il existe ici et maintenant et quelles sont les valeurs qui l'anime est un bon début. Dans cette courte vidéo Jean-Dominique Sénard dit de la raison d'être d'une entreprise qu'elle est " sa profondeur et sa continuité. C'est à la fois la racine et l'étoile polaire " de l'organisation, son ADN, sa force, " son souffle qui concourt à l'engagement des salariés ".

Tout collectif, toute organisation a une raison d'exister qu'elle soit ou non formulée. Mais pour qu'un collectif fonctionne il ne suffit pas de partager une raison d'être, il est aussi nécessaire de s'aligner sur des valeurs définies de préférence de façon collégiales, des principes qui vont établir les règles comportementales du collectif. Une fois définie toute la difficulté est de savoir traduire cette culture de manière opérationnelle, faire en sorte d'incarner les dites valeurs dans les processus organisationnels pour les faire vivre tant au client qu'au collaborateur. Si l'expérience client et/ou collaborateur n'est pas le reflet fidèle de vos valeurs cela peut nuire à la cohésion du tout, créer des tensions et des frictions entre les parties et favoriser l'apparition de forces contraires.

On se retrouve dès lors avec des dynamiques collectives parfois antagonistes plutôt qu'avec une dynamique collective motrice. Pour Paul Ricoeur tout individu se construit dans une narration de soi sans cesse renouvelée c'est ce qu'il nomme " l'identité narrative ". Si l'on considère qu'un collectif évolue à la manière d'un organisme vivant, alors l'entreprise est donc ce que les collaborateurs pensent et racontent sur elle autant dans leur sphère pro que perso mais également la somme des récits des prestataires, des clients et de toutes ses parties prenantes.

Je suis fermement convaincu que le facteur clef de succès des organisations à l'heure actuelle est le maintien de la cohérence dans les récits qui sont faits d'elles-mêmes. S'il y a harmonie entre les dis-

cours, s'il n'y a pas une dissonance entre ce que l'organisation déclare être dans ses pubs, ce que les collaborateurs disent d'elle sur Glassdoor et ce que les clients racontent sur Twitter alors il peut y avoir confiance. Voilà pourquoi il est nécessaire que l'expérience client et l'expérience collaborateur entrent en résonance pour créer la plus belle des harmonies. C'est bien l'incarnation de sa raison d'être et de ses valeurs, qui permet à une organisation de durer. Comme l'a souligné Ugo Mola coach du Stade Toulousain lors de notre échange avec lui : " **On cherche à ce que le club ne soit pas tenu par des hommes mais par des principes et une philosophie, ce qui doit lui permettre de perdurer pendant des années.** "

Une fois que l'on sait qui on est en tant que collectif, et quels sont nos principes directeurs, il est primordial de savoir où l'on va. Sans vision claire et partagée de l'avenir du collectif il est impossible de faire émerger une dynamique collective durable. S'il n'y a pas ce rêve, ce phare dans la nuit, ce but vers lequel tendre alors comment réussir à créer l'engagement à susciter cette faim intérieure, cette motivation intrinsèque auprès des collaborateurs ?

Bien souvent ce sont les leaders " visionnaires " de l'organisation qui savent exactement où ils ont envie d'emmener le collectif, et il est vrai que les fondateurs d'une entreprise sont sans doute les personnes qui ont le plus réfléchi à cette question. Pour autant s'ils ne savent pas la transmettre, s'ils ne sont pas ouverts à la co-construction de cette vision je pense qu'ils passent à côté d'un des plus puissants leviers de la dynamique collective mais également d'une partie de leur rôle, celle que je trouve la plus excitante. J'ai été marqué par mon interview avec Yann CEO de Cardiologs lorsqu'il m'a dit : " **ce qui m'anime en tant qu'entrepreneur, c'est la joie de créer de la connaissance, un business, et aussi une équipe de plus en plus autonome qui va donner vie à la vision** ".



Ce sont bien les équipes qui vont faire advenir les visions, qui vont permettre au collectif d'atteindre les résultats qu'il s'est fixé. Aussi ne pas impliquer les collaborateurs dans l'élaboration de ces résultats, c'est se priver du moyen le plus efficace de les maintenir durablement engagés.

TROISIÈME APPRENTISSAGE : PILOTER À L'ENVIE ET AU RÉSULTAT, LE SECRET POUR DURABLEMENT CONSTRUIRE ENSEMBLE.

Une fois que l'on a défini qui l'on est (raison d'être + valeur) que l'on sait ou l'on souhaite aller (visions) nous avons une base solide et les premières conditions à l'émergence de la dynamique collective, mais cela ne suffit pas. Si nous avons préalablement établi une vision, c'est-à-dire une projection de l'organisation telle que l'on souhaite la voir advenir à plus ou moins long terme, c'est bien qu'aujourd'hui, il y a un delta entre l'état actuel et l'état désiré.

Cette distinction du Run (activités courantes et récurrentes) et du Build (projet structurant permettant de construire l'entreprise de demain) est bien maîtrisée tant dans les startups qu'auprès de tous ceux qui se sont nourris des méthodes agiles.

Souvent le Build est transverse à plusieurs équipes et s'ajoute au RUN aussi il devient difficile de le piloter efficacement. Or c'est justement dans l'élaboration et l'animation de son projet de Build que la machine "dynamique collective" à la plus grande importance. Le Build c'est le projet d'entreprise qui permet de construire l'organisation de demain.

Ce vaste projet devra nécessairement être fractionné en plusieurs chantiers. Un individu - ou une équipe - prend en charge, à l'envie, une fraction de ce projet et reste souverain des moyens à mettre en œuvre pour le mener à bien. Ces moyens sont soumis au groupe pour être challengé mais c'est bel et bien la personne en charge qui reste décisionnaire.

C'est que l'on nomme le pilotage à l'envie et au résultat : avoir des collaborateurs qui intrinsèquement s'emparent d'un résultat à atteindre dans le cadre du projet d'entreprise, parce que cela leur fait plaisir. L'avantage du pilotage au résultat par rapport au pilotage par les moyens est double :

1 Éviter les discussions stériles et l'enlisement en rendant souverain le porteur de résultat

2 Rendre les collaborateurs plus responsables, plus autonomes et plus créatifs

De plus pour David CEO de Dayuse "**en tant que dirigeant on ne sait pas forcément tout. Libérer la parole de chaque collaborateur est gage de réussite pour pouvoir se remettre en question**"

J'aimerais revenir sur l'importance de la formalisation des valeurs au sein d'une organisation qui souhaite faire émerger la dynamique collective. Si vous n'avez pas de cadre comportementale, d'éthique organisationnelle clairement formalisée et fondée sur vos valeurs, mais que vous décidez tout de même de mettre en place le pilotage à l'envie et au résultat vous prenez un risque. Sans le cadre formé par les valeurs il sera possible à chaque collaborateur d'explorer des moyens d'atteintes du résultat qui entreraient en conflit avec la culture de l'organisation.

Contrairement à Machiavel pour qui la fin justifie les moyens, je pense que les moyens peuvent nuire à la fin. Nous l'avons vu à l'ère du numérique où les réputations se font et se défont en un tweet, il suffit que vous offriez une expérience négative à l'une de vos parties prenantes qui serait en total désaccord avec ce que vous annoncez être pour que vous en payez le prix fort.

Nous avons vu qu'elles étaient les conditions nécessaires à l'émergence de la dynamique collective :

- Un alignement sur la culture du collectif (raison d'être + valeur)
- Une vision commune
- Un pilotage du Build à l'envie et au résultat

L'entreprise étant un organisme vivant ces conditions sont mouvantes, une extrême vigilance et une très grande rigueur sont nécessaires si l'on souhaite que le dynamisme perdure.

ALEXANDRE DELMAS

Alexandre dédie sa vie professionnelle à la constitution de dynamique collective au service d'un commun. En tant que Cofondateur de Fly The Nest il accompagne les startups dans leur passage à l'échelle. Il est aussi coach (Paris 8), administrateur du Lab RH et intervient à Nanterre Université sur la dynamique collective

NOTES & RÉFÉRENCES

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin#La_naissance_de_la_dynamique_des_groupes_\(1939_-_1947\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin#La_naissance_de_la_dynamique_des_groupes_(1939_-_1947))
<https://anchor.fm/flythenest>

John Stuart Mill, *Système de logique déductive et inductive*, Bruxelles, Mardaga, 1995 (ISBN 978-2870093344, lire en ligne [archive]), p. 49

<https://www.youtube.com/watch?v=PaJjkDQyGr8>
https://www.lepoint.fr/philosophie/ricoeur-et-l-identite-narrative-21-07-2017-2144946_3963.php#



**VIVRE ENSEMBLE
EN ENTREPRISE
SANS DISCRIMINER
NI HARCELER**

Justine LEVASSEUR

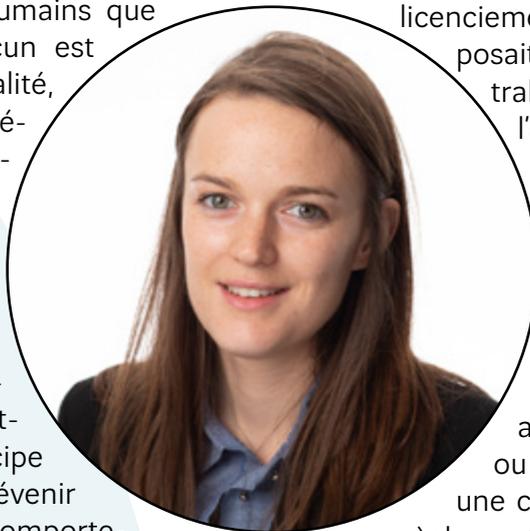
Avocate, Cabinet d'avocats Fidal

Cyril PARLANT

Directeur associé, Cabinet d'avocats Fidal

l'entreprise est un lieu de vie au sein duquel le salarié doit travailler, réfléchir, produire, remplir des objectifs mais aussi interagir avec ses collègues, communiquer et s'intégrer à son équipe.

L'individu est au cœur de l'entreprise avec toute la complexité des rapports humains que cela implique. En effet, chacun est animé par sa propre personnalité, sa sensibilité, sa capacité à gérer le stress et ses propres expériences professionnelles. Ainsi, l'entreprise est un lieu de vie où le respect et l'écoute de chacun peuvent être mis à rude épreuve par les opinions qui divergent ou encore les affinités, et parfois même des attirances, qui se créent. Le principe selon lequel l'employeur doit prévenir et s'abstenir lui-même de tout comportement portant atteinte à la dignité des femmes et des hommes au travail est né au niveau européen, puis a été retranscrit dans notre droit interne, en inscrivant dans le Code du travail et dans le Code pénal français, les dispositions relatives au harcèlement moral et sexuel et aux discriminations et leurs sanctions. L'entreprise devient alors un lieu de vie où les libertés de chacun sont encadrées afin de garantir de bonnes conditions de travail et d'éviter que la loi du plus fort ne s'applique.



la RATP, entreprise multiculturelle s'il en est, a été condamnée pour licenciement nul après qu'elle ait licencié un de ses agents qui a refusé de prêter serment selon les usages de la loi du 15 juillet 1845 applicable car sa religion lui interdisait de dire " Je jure ". La Cour de cassation¹ a frappé de nullité le licenciement pour faute au motif qu'il reposait sur un motif prohibé. La neutralité est donc la règle au sein de l'entreprise. Aucune règle, critère ou pratique ne doit entraîner de traitement de faveur ni créer une discrimination au sens des 22 motifs de discrimination identifiés par le Code du travail². Sans discriminer, l'employeur peut toutefois interdire au salarié le port de vêtement ou signes religieux en intégrant une clause dite de neutralité dans le règlement intérieur ou en affichant une note de service à l'attention du personnel de l'entreprise. En outre, l'employeur peut pratiquer une discrimination dite positive, s'il s'agit d'accorder un avantage à un salarié ou à une catégorie de salariés objectivement défavorisés. L'objectif de la discrimination est alors de compenser une situation défavorable.

LE PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION AU REGARD DU RESPECT DES LIBERTÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Puisque l'entreprise est un lieu de vie, les cultures, les générations, les femmes et les hommes, les couleurs de peau, les origines, les opinions politiques ou encore les convictions religieuses se mélangent. Il est fréquent que les collaborateurs se retrouvent à échanger, débattre, confronter leurs idées durant les temps de restauration et de pause.

Toutefois, les croyances et les apparences ne peuvent, en aucun cas, être prises en compte par l'employeur ou le manager dans l'application d'une mesure à l'égard de son collaborateur. Les décisions prises par l'employeur, que ce soit en matière de recrutement, de sanction disciplinaire, de promotion ou encore de licenciement, doivent être exemptes de tout caractère discriminatoire. C'est sur la base de ce principe fondamental que

HARCÈLEMENTS MORAL ET SEXUEL : LES NOUVEAUX MAUX DE L'ENTREPRISE

L'employeur doit être muni d'un " détecteur de mal-être au travail " lié à un comportement harcelant de la part d'un collaborateur, et ce détecteur doit émettre un signal rouge dès lors que le salarié en subit des conséquences morales ou psychologiques ayant pour effet de dégrader ses conditions de travail. Dès qu'un tel comportement est repéré, à partir du dispositif mis en œuvre pour empêcher ce type d'agissement, une enquête doit être mise en œuvre immédiatement par l'employeur lui permettant ainsi de qualifier la gravité des agissements en cause et des conséquences sur la santé et les conditions de travail de la victime. Le harcèlement se caractérise par l'objet et par les conséquences des agissements de son auteur. Les agissements peuvent consister en des propos dénigrants en présence de collaborateurs, une mise à l'écart, une modification des conditions de travail, ou encore un changement de poste ou d'affectation, autant de faits qui sont visibles par les autres salariés de l'entreprise mais aussi par le manager ou son supérieur hiérarchique. Ainsi, le harcèle-

ment moral a été retenu, par la chambre sociale de la Cour de cassation, à l'égard d'un cadre dont le nom avait été oublié de l'organigramme de son service et qui avait été mis à l'écart, dans un open space, sans contact avec ses collègues. De plus, il avait vu ses responsabilités diminuées, s'était vu notifier un avertissement injustifié et avait été victime d'un malaise (reconnu comme accident du travail par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie) suite à un entretien déstabilisant organisé par sa direction. Autant d'éléments qui, par leur accumulation, ont été jugés comme constitutifs de faits de harcèlement moral à son égard³. La chambre criminelle de la Cour de cassation a également décidé de retenir la qualification de harcèlement moral pour des agissements mis en œuvre par un collaborateur à l'égard de son supérieur dont il mettait publiquement en cause la compétence en refusant de se soumettre à ses directives, en critiquant ses instructions et en adoptant un comportement méprisant à son encontre⁴. En réalité, les faits pouvant s'apparenter à un harcèlement au travail ne sont pas toujours aussi évidents ni portés à la connaissance de l'employeur. Ces agissements pourraient être désignés comme un harcèlement silencieux que l'employeur découvre en réceptionnant un arrêt de travail pouvant aller jusqu'à l'inaptitude morale constatée par le médecin du travail.

En outre, une situation de harcèlement peut s'avérer plus compliquée à diagnostiquer dans la mesure où le harceleur peut harceler sans en avoir conscience. D'ailleurs, l'intention de nuire à la personne harcelée n'est pas une condition exigée par la loi et la Cour de cassation a considéré que l'intention malveillante n'est pas un élément constitutif du harcèlement moral⁵. Les agissements silencieux, presque indétectables même par le plus attentif des employeurs, peuvent consister en pratiques managériales, une surcharge de travail, des échanges de mails ou des appels téléphoniques à répétitions. Aussi, la Cour d'appel d'Orléans⁶ a retenu un harcèlement sexuel en appréciant l'ambiance dans laquelle la salariée s'était trouvée confrontée eu égard aux provocations et blagues obscènes, ses collègues affichant des photographies et échangeant des plaisanteries à caractère sexuel, ce qui lui devenait insupportables.

Dès lors que l'employeur aura connaissance



d'agissements suspects, il devra alors distinguer ce qui relève d'un simple mode de gestion du personnel et ce qui relève d'agissements intolérables au sein de l'entreprise. A ce titre, la Cour de cassation est venue apporter des précisions dans un arrêt de 2009⁷. En l'espèce, il s'agissait d'un directeur d'établissement qui avait mis à l'écart un salarié, agent d'entretien, gardien de l'établissement et chauffeur, mais aussi avait entretenu un mépris à son égard, une absence de dialogue caractérisée par une communication par l'intermédiaire d'un tableau ce qui a eu pour conséquence d'entraîner un état dépressif chez le salarié. L'intention de ce directeur d'établissement était de diviser l'équipe en soumettant les salariés à une pression continue, des reproches incessants et des ordres et contre-ordres. Dans cet arrêt, la Cour retient que " peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. " Enfin, les juridictions analysent le comportement de la victime. Dans un récent arrêt de 2019⁸, la chambre sociale de la Cour de cassation n'a d'ailleurs pas retenu le harcèlement sexuel à l'égard d'une salariée qui avait répondu aux messages déplacés de son supérieur hiérarchique et adopté, envers lui, une attitude de séduction. La Cour a considéré que " l'attitude ambiguë de cette dernière qui avait ainsi volontairement participé à un jeu de séduction réciproque excluait que les faits reprochés puissent être qualifiés de harcèlement sexuel ". Ce qui, au-delà de la qualification juridique de harcèlement pose effectivement la question du vivre ensemble dans l'entreprise, lieu de travail plutôt qu'annexe de Tinder !

ÉVITER QUE DE TELS FAITS SE PRODUISENT POUR ÉVITER LES CONTENTIEUX

Toute mesure prise à l'égard d'un salarié suite à un comportement harcelant ou discriminant est nulle. Le salarié discriminé et licencié peut saisir

le Conseil de Prud'hommes afin de solliciter sa réintégration et, à défaut, des dommages et intérêts dont le montant ne sera pas soumis au barème d'indemnisation dit Macron prévu à l'article L. 1235-3 du Code du travail.

Dans l'hypothèse où le salarié démontre un préjudice distinct des faits de harcèlement, le Conseil de Prud'hommes pourrait condamner l'employeur à lui verser une indemnité cumulative au titre du manquement de l'employeur à son obligation de sécurité prévue à l'article L. 1152-4 du Code du travail⁹.

La Cour de cassation avait posé le principe en matière de harcèlement moral¹⁰, elle le confirme très récemment en matière de harcèlement sexuel¹¹.

La Cour a décidé que les faits invoqués par la salariée pour démontrer le harcèlement sexuel n'étaient pas établis mais que l'employeur a manqué à son obligation de sécurité en ne réagissant pas immédiatement lors du signalement des agissements par la salariée. En l'espèce, une enquête avait été initiée six mois après l'alerte donnée par la salariée. Les éventuels dommages et intérêts prononcés par le Conseil de Prud'hommes s'accompagnent de lourdes sanctions pénales.

Chacune des infractions de harcèlement moral et sexuel sont punies de 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende¹² et la discrimination commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est punie de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende¹³ ; Afin d'éviter de telles condamnations, l'employeur doit s'assurer que des faits de harcèlement ou de discrimination ne prospèrent pas au sein de son entreprise. Les mesures prises par l'employeur seront autant d'éléments permettant de justifier qu'il a prévenu les risques et pris les précautions nécessaires à la préservation de la santé morale de ses salariés.

A ce titre, la simple mention de l'interdiction des pratiques discriminatoires et des dispositions relatives aux harcèlements inscrites dans le règlement intérieur de l'entreprise ne saurait être suffisant pour convaincre le juge. Depuis plusieurs années, les référents sont nommés au sein des entreprises : référent " harcèlement sexuel ", référent " prévention des risques professionnels ", référent " handicap " ou encore le " correspondant égalité des chances ".

Certains sont obligatoires en fonction de la taille de l'entreprise, toutefois rien n'empêche une entreprise de désigner volontairement une personne référente en ces matières et d'en informer les sala-

riés. Leurs rôles est d'être à l'écoute des collaborateurs, prévenir la direction d'agissements pouvant laisser penser à une discrimination ou un harcèlement, informer les salariés de l'enquête initiée par l'employeur ... L'employeur peut proposer des formations à ses managers avec l'objectif de leur apprendre les comportements non harcelant et les décisions non discriminantes.

Il s'agit là de former les membres de l'encadrement et/ou les managers de l'entreprise aux notions de harcèlements et discriminations, les sensibiliser aux pratiques bienveillantes et à la prévention des risques psychosociaux, ou encore les guider dans la prise de conscience de certains faits pouvant paraître anodins et exempt de toute volonté de nuire mais pouvant avoir des conséquences morales et psychologiques sur le collaborateur.

Le vivre ensemble peut se décliner dans un accord sur la qualité de vie au travail qui donnera de la légitimité et de la visibilité aux règles qui auront été négociées avec les partenaires sociaux visant à supprimer tout comportement discriminatoire, harcelant ou sexiste.

Le Cabinet Fidal vous invite à proposer un module de formation en e-learning appelé " le passeport civique " à vos managers afin de les initier aux notions présentées dans cet article.

JUSTINE LEVASSEUR

Avocate au sein du département Droit social
du Cabinet d'avocats Fidal

CYRIL PARLANT

Directeur associé au sein du département Droit social
du Cabinet d'avocats Fidal

NOTES & RÉFÉRENCES

(¹) Cass. soc., 1er févr. 2017, n°16-10.459

(²) art. L. 1132-1 du code du travail

(³) Cass. soc., 23 nov. 2011, n° 10-18.571

(⁴) Cass. crim., 6 déc. 2011, n° 10-82.266

(⁵) Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 08-41.497

(⁶) CA Orléans, ch. soc., 7 févr. 2017, n° 15/02566

(⁷) Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321

(⁸) Cass. soc., 25 sept. 2019, n° 17-31.171

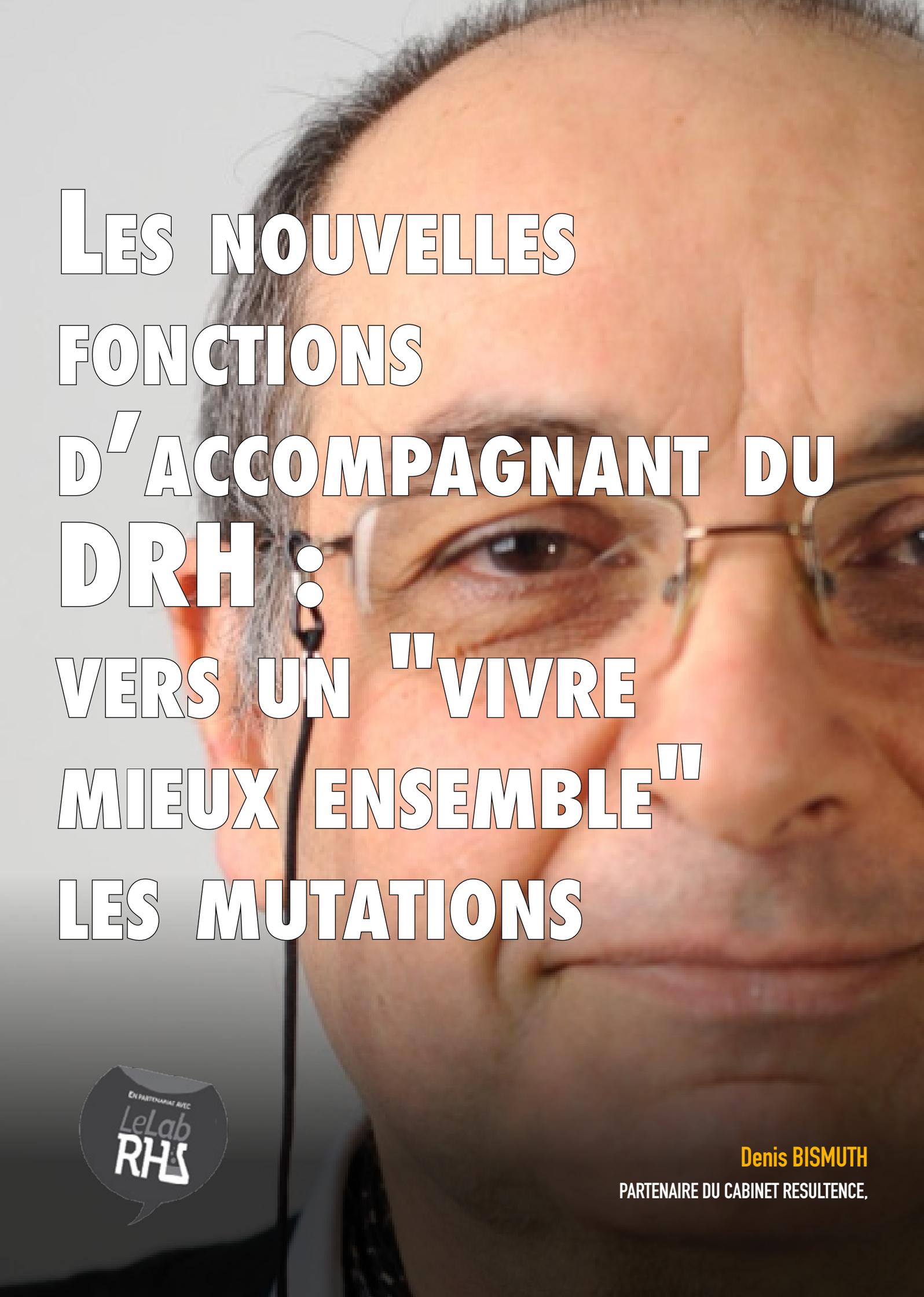
(⁹) Cass. soc., 6 juin 2012, n° 10-27.694 ; Cass. soc., 17 mai 2017, n° 15-19.300

(¹⁰) Cass. soc., 27 novembre 2019

(¹¹) Cass. soc., 8 juillet 2020, n° 18-24.320

(¹²) art. 222-33 du code pénal

(¹³) art. 225-2 du code pénal



**LES NOUVELLES
FONCTIONS
D'ACCOMPAGNANT DU
DRH :
VERS UN "VIVRE
MIEUX ENSEMBLE"
LES MUTATIONS**



Denis BISMUTH

PARTENAIRE DU CABINET RESULTENCE,

La crise permanente que nous vivons oblige les acteurs de l'entreprise à des sauts quantiques et des mutations philosophiques. C'est à un changement d'ADN de sa mission que le DRH est convié. Comment passer d'une mission d'expertise à une mission d'accompagnement ? Quelles compétences ? Quel changement de posture ? Comment faire sa nouvelle place dans une entreprise en mutation ?

CONTEXTE

Il est devenu banal de constater que la société est dans une période de mutation profonde sous l'influence de contraintes structurelles comme l'émergence du digital et de contraintes conjoncturelles comme la pandémie Covid 19. Chacune de ces mutations éclaire à sa manière les failles et les faiblesses de l'organisation sociétale.

Nombre d'articles traite des mutations du travail et de son organisation.

La versatilité des techniques notamment avec le digital, entraîne une versatilité des compétences nécessaires pour exécuter le travail, qui génère à son tour une instabilité des rapports au travail et des professionnalités. Par voie de conséquence change aussi la manière de développer et maintenir à jour les compétences nécessaires à son exécution. Ce qui explique le surgissement des démarches du type " entreprise apprenante " ou " entreprise responsabilisante "

LE RETOUR DE L'ACTEUR

Toutes ces démarches ont en commun ce qui va être l'enjeu de la mutation de la mission du DRH : Mettre l'humain au cœur de l'organisation. L'organisation scientifique du travail de Taylor a montré sa puissance dans un univers prévisible mais elle a aussi montré ses limites dans les périodes de crise et d'incertitude ou ressurgit la complexité du vivant et l'imprévisibilité des conséquences de nos actes.

DU CHEF DU PERSONNEL AU DRH ACCOMPAGNANT

La mission de contrôle et d'expert juridique du RH tend à se marginaliser et l'on voit de plus en plus souvent les RH être sollicités comme interlocuteur, soutien et aide à la décision.

Le RH doit sortir de son bureau et du confort de son expertise technique pour accepter de s'enga-

ger dans des relations humaines souvent faite de controverses.

Sa mission d'expert en ressource humaine positionne le RH comme interlocuteur auprès des différents partenaires dans l'entreprise. Si les collaborateurs sont fortement incités à s'auto-déterminer, à devenir " intrapreneurs " autonomes, les services supports trouvent ainsi dans cette situation une réelle mission de support. Ils ont alors comme mission de venir en aide aux opérationnels. Ils deviennent en quelque sorte des agents de la promotion de l'autonomie de l'acteur. Leur légitimité ne peut plus s'appuyer sur le contrôle des acteurs et sur l'appropriation des décisions comme le font les chefs. Ils deviennent une ressource pour favoriser les prises de décision que devront faire les acteurs.

Pour les DRH c'est un réel changement de posture. De la position haute du chef, ils passent à la position basse de l'accompagnant " au service de... ".

D'une fonction de sachant avec une expertise technique, ils passent à une fonction d'accompagnant. Comme le manager ou le formateur, le RH est incité à adapter ses postures et ses pratiques à cette nouvelle donne.

DU CONTRÔLE À L'ACCOMPAGNEMENT

Le modèle bureaucratique est fortement questionné. Dans le modèle bureaucratique traditionnel le chef du personnel, rouage essentiel du contrôle de l'activité, au service de la direction, fondait son pouvoir sur la possession d'information. On pouvait voir s'appliquer pour lui l'adage bien connu : l'information c'est le pouvoir. Le digital a permis de mettre à la disposition de tous, toute l'information. Ce n'est donc plus la possession de l'information qui va fonder le pouvoir du DRH. Alors, qu'est-ce qui va fonder la légitimité du DRH si ce n'est plus l'expertise et la légitimité à contrôler par le fait d'être dépositaire de l'information ?

Etre orienté relation

Le DRH est fortement incité à abandonner sa posture de contrôle pour passer à une posture d'attention.

- Attention systémique : apprendre à avoir une vue globale et systémique des situations et problèmes qu'il rencontre ; ce qui suppose d'être capable de prendre du recul.
- Attention au humains (care) : être capable

d'être attentif aux autres et donc capable d'empathie pour pouvoir maintenir la relation même dans des moments de confrontation.

AVOIR DU POUVOIR OU FAIRE AUTORITÉ ?

Ce qui va faire que le DRH est utile à l'entreprise, ce n'est plus qu'il soit un contrôleur au service de la direction, mais qu'il soit perçu par tous, direction et opérationnels, comme une personne ressource pour prendre les bonnes décisions. Un DRH qui réussit à faire réfléchir ses interlocuteurs grâce à son expérience de l'entreprise et de la relation, fera autorité dans l'entreprise.

Un changement de statut

Le DRH ne porte pas en lui l'expertise pour décider à la place des opérationnels mais il se doit de développer ses compétences à questionner les opérationnels pour les aider à prendre leurs décisions.

D'une mission de contrôle par l'expertise à une mission d'aide à la décision

Beaucoup de DRH ont compris que leur mission n'était pas de connaître la législation du travail sur le bout des doigts ; gageure impossible quand on voit la versatilité de cette législation. Sa mission est d'aider à identifier les partenaires utiles pour prendre une décision et de les faire interagir.

D'expert d'un contenu à expert de la relation

On voit bien là que sa mission est de développer et d'entretenir des relations interindividuelles harmonieuses et profitables à tous. Il a comme mission de favoriser des échanges fluides dans un espace de travail qui se caractérise par des frottements, des frictions, des contradictions et des confrontations. Sa mission n'est pas d'éviter ces frictions, elles sont inhérentes aux doubles contraintes du travail, mais elle est de les rendre fructueuse et profitables à tous.

Ce n'est donc plus seulement sa connaissance des techniques RH qui va fonder son socle de compétences, mais sa compétence à conduire des relations humaines.

Apprendre à accompagner, mais pas devenir coach.

Intuitivement les DRH ont compris cette nécessité

de développer des compétences d'accompagnement, d'où l'engouement des DRH pour les formations au coaching.

Mais c'est une mauvaise solution à un vrai problème. En effet, la première caractéristique du coach c'est de ne pas avoir d'enjeux dans la réussite et le parcours de grandissement de son client. Le coach ne doit pas avoir d'intérêt personnel dans le chemin que prend son client sinon, pourvu alors des meilleurs outils pour cela, il risque de le manipuler d'une manière excellente. Par contre ces acteurs de l'entreprise que sont les DRH tout comme les managers ont des enjeux et un rôle d'influence. Il est donc nécessaire qu'ils développent des compétences relationnelles et qu'ils apprennent à accompagner. Les outils du coach peuvent les y aider. Mais ils ne sont pas en posture de coach.

Développer les compétences d'accompagnement

Si les pratiques de formation traditionnelles sont adaptées au développement des compétences de contrôle par l'expertise, il n'en n'est pas de même de mettre en place de nouveaux comportements d'accompagnant. Comme tous les accompagnants qui sont eux même leur propre outil de travail (formateur manager etc..) c'est en se prenant comme objet à transformer qu'il est possible de se professionnaliser dans son métier et de développer les compétences d'accompagnement.

Autrement dit, il faut faire l'expérience d'être accompagné pour poser les jalons des comportements d'accompagnement.

Conquérir sa légitimité

Cette nouvelle mission peut être considérée comme illégitime par l'ensemble des acteurs du système : Une direction qui conçoit souvent la mission du DRH comme un exécutant, un prestataire de service va difficilement accepter qu'il questionne l'injonction qu'on va lui faire de recruter ou d'organiser une action. Le changement de posture auquel est invité le DRH est un réel changement d'identité professionnelle. Cela suppose déjà qu'il se considère légitime pour ce rôle, mais cela suppose aussi qu'il soit aussi vécu de cette manière par les opérationnels comme par la direction.

Le DRH devra donc déployer beaucoup d'énergie à construire sa légitimité et à maintenir cette position malgré les résistances conscientes ou non de l'organisation.

C'est encore là de grandes compétences relationnelles que le DRH devra développer, des trésors d'intelligence à gérer le complexe et l'implicite pour influencer sans rompre la relation et pour accompagner la transformation sans lever de résistances et sans mettre en danger l'équilibre systémique de l'entreprise.

DENIS BISMUTH

NOTES ET RÉFÉRENCES

- *Le travail craque* <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/196-denis-bismuth>
- *professionnalité dans le sens de R. Wittorski : contenu et contour d'une profession*.in Wittorski, R., *Professionnalisation et développement professionnel*

Paris : L'Harmattan, 2007

- *Ou quel que soit le qualificatif dont on essaye d'affubler quelque chose d'aussi indéfinissable que " l'entreprise "*.
- *Le retour de l'acteur : Les conséquences du retour de l'acteur sur la posture du RH.* <http://denisbismuth.over-blog.com/2020/07/les-consequences-du-retour-de-l-acteur-sur-la-posture-du-rh.html>
- *L'attention une capacité indispensable au management*
- https://www.linkedin.com/pulse/lattention-une-capacite-indispensable-au-management-denis-bismuth?trk=pulse_spock-articles
- *Denis Bismuth. Supervision et professionnalisation* <http://la-recherche-emcc.over-blog.com/2019/04/supervision-et-professionnalisation.html>



A portrait of Nicolas Durand-Gasselín, a man with wavy brown hair and glasses, wearing a dark suit, light blue shirt, and dark tie. He is smiling slightly. The background is a plain, light grey color.

**L'ACCORD DE
PERFORMANCE
COLLECTIVE,
UN OUTIL JURIDIQUE
FACE À LA CRISE ?
LORSQUE LE COLLECTIF PRIME L'INDIVIDUEL**

Nicolas DURAND-GASSELIN

Avocat au Barreau de Paris, associé au sein de TNDA.

Durant le confinement, les entreprises n'ont pas massivement licencié leurs personnels pour des raisons économiques. Cette situation s'explique principalement par un dispositif d'activité partielle particulièrement favorable, dont le législateur a souhaité qu'il permette de limiter les ruptures de contrats de travail du fait de la baisse d'activité.

Néanmoins, il reste indéniable que de nombreuses entreprises rencontrent toujours de sérieuses difficultés économiques qui vont les obliger à se réorganiser et à réduire leurs charges, notamment salariales.

Pour réduire leurs coûts salariaux, le plus simple consiste à réduire les effectifs et par conséquent à mettre en œuvre un PSE ou un PDV.

Néanmoins, pour toutes les entreprises, la suppression d'effectifs ne sera pas toujours la solution la plus adaptée.

Pour réduire les coûts salariaux, il existe d'autres mesures alternatives, parmi lesquelles on peut compter l'accord de performance collective (APC).

L'APC, EN QUELQUES CHIFFRES

L'APC est né de la fusion des accords de maintien dans l'emploi (AME), des accords de préservation ou développement de l'emploi (APDE) et des accords de mobilité interne (AMI) dont le succès fut plus que mitigé.

L'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective a institué le dispositif de l'APC, qui est applicable depuis le 1er janvier 2018.

Le 8 janvier 2020, la Ministre du travail a annoncé la signature de 256 APC, dont 158 dans les PME.

Tous les secteurs économiques et tous les syndicats ont déjà ratifié des APC.

Ce dispositif connaît donc un réel succès.

L'APC, UN CADRE JURIDIQUE ATTRACTIF

L'objet de l'APC est largement défini par le législateur puisqu'il peut se négocier « pour répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver ou développer l'emploi ».

L'APC répond donc aux situations les plus variées de l'entreprise, qu'elles soient défensives (difficultés économiques) ou offensives (développement de croissance).

L'objectif de l'APC est de permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions de son marché, à la hausse comme à la baisse.

L'APC peut comporter des dispositions visant à :

- aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition,
- aménager la rémunération dans le respect des salaires minima hiérarchiques,
- déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise.

A titre d'exemple, la société PSA a signé le 14 juin 2018, un APC concernant son site de Vesoul prévoyant une hausse de la durée du travail de 7,8 % (soit de 35 heures à 37 heures 45) sans que ces 2 heures 45 n'entraînent de majoration pour heures supplémentaires. En contrepartie, les heures supplémentaires effectuées au-delà de 37 heures 45 sont majorées à 40% jusqu'à 43 heures puis à 50% au-delà. L'accord prévoit également le versement d'une prime de performance de 100 € et de lourds investissements financiers sur le site.

Le 17 juin 2020, PSA Retail, filiale de PSA en charge de la distribution a également signé un APC applicable aux services après-vente qui prévoit une durée du travail hebdomadaire de 38h45 afin de répondre à une amplitude d'ouverture plus large en contrepartie d'une majoration de 25% pour les heures effectuées entre 35 heures et 43 heures et de 50% au-delà.

La société SFR Distribution a conclu un APC sur la mobilité afin d'imposer à ses salariés une mobilité de 300 à 500 km en cas de fermeture d'agence

Récemment d'autres entreprises ont communiqué sur leur volonté de négocier un APC : Le journal l'Equipe, Derichbourg Aéronautics Services, Ryanair etc...

Pour résumer, l'APC répond à plusieurs objectifs et principalement à :

- harmoniser les statuts collectifs, notamment en cas de fusion,
- transférer le siège social ou regrouper des sites, notamment en cas de fermeture,
- rétablir la compétitivité de l'entreprise (aug-

mentation de la durée du travail, baisse de la rémunération),

- faire évoluer la structure de rémunération, en particulier les rémunérations variables et primes diverses.

Afin d'éviter les abus, le Ministère du travail a publié, le 23 juillet 2020, un questions/réponses sur les APC dans lequel il précise que « l'accord de performance collective ne peut pas être utilisé pour la fermeture définitive d'un site ou d'un établissement, lorsque cette fermeture entraîne un déménagement de l'intégralité des postes et fonctions du site ou de l'établissement et que les conditions de reclassement proposées aux salariés par l'employeur dans le cadre de l'accord présentent des caractéristiques telles qu'un refus de la très grande majorité des salariés concernés peut être anticipé avec un degré de certitude élevé (ex : déménagement d'un site à plusieurs centaines de kilomètres entraînant une nécessaire mobilité géographique des salariés). En effet, l'accord de performance collective ne saurait se substituer aux dispositions applicables en matière de licenciement collectif pour motif économique qui s'imposent à tout employeur dont la situation correspond aux prévisions légales. L'utilisation de l'accord de performance collective dans une telle situation pourrait être constitutive

d'un abus de droit destiné à contourner les dispositions prévues aux articles L. 1233-2 et suivants du Code du travail, cette infraction étant susceptible d'être relevée par voie de procès-verbal transmis au Procureur de la République par l'inspection du travail, conformément aux dispositions de l'article L. 8113-7 du même code ».

L'APC, UN DISPOSITIF PEU ENCADRÉ

Le législateur n'a pas défini ou précisé le contenu de l'APC.

Le Ministère du travail vient d'ailleurs de rappeler récemment qu'il « n'est pas prévu de clauses obligatoires ».

En réalité, seul le préambule doit définir les objectifs poursuivis.

Les négociateurs devront donc s'attacher à identifier les raisons qui les ont conduits à envisager la signature d'un tel accord.

Ils s'attacheront à préciser les objectifs de l'accord et établir les liens entre les nécessités de fonctionnement de l'entreprise, la préservation ou le développement de l'emploi.



L'accord pourra également préciser :

- Les modalités d'information des salariés sur l'application de l'accord et son suivi pendant toute sa durée,
- Les conditions dans lesquelles les dirigeants salariés, les mandataires sociaux et les actionnaires fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés pendant toute sa durée,
- Les modalités selon lesquelles sont conciliées la vie professionnelle ainsi que la vie personnelle et familiale des salariés,
- Les modalités d'accompagnement des salariés ainsi que l'abondement du compte personnel de formation,
- Sa durée d'application qui peut être à durée déterminée ou indéterminée.

L'APC est conclu au niveau de l'entreprise, de l'établissement ou du groupe. Il est conclu dans les mêmes conditions qu'un accord collectif, sans être soumis à l'obligation de publication.

L'APC, UN ACCORD QUI L'EMPORTE SUR LE CONTRAT DE TRAVAIL

L'APC se distingue des autres accords collectifs par son impact sur le contrat de travail des salariés.

En effet, les dispositions de l'APC se substituent de plein droit à toutes les clauses contraires et incompatibles du contrat de travail, même les moins favorables au salarié.

Il s'agit d'un changement majeur dans la hiérarchie des normes puisque l'APC devient prédominant sur les dispositions individuelles du contrat de travail.

En d'autres termes, par la voie de la négociation collective, l'employeur peut obliger ses salariés à renoncer à certains avantages qu'ils tiennent de leur contrat de travail en termes de rémunération, durée du travail ou mobilité.

Bien entendu, un salarié peut refuser la modification de son contrat de travail résultant de l'application de l'APC. Ce refus devra être écrit. Le silence du salarié vaudra acceptation.

Le salarié disposera alors d'un délai d'un mois pour faire connaître son refus, par tout moyen conférant date certaine et précise.

Néanmoins, et c'est là un avantage à prendre en

considération, le refus du salarié pourra être constitutif d'un licenciement pour ce seul motif. Bien entendu, le licenciement n'est nullement une obligation, ni une fin en soi.

S'il choisit cette voie, l'employeur disposera alors d'un délai de deux mois pour engager la procédure de licenciement.

Il s'agira alors d'un licenciement pour motif personnel, quelque soit le nombre de salariés ayant refusé la modification de leur contrat de travail.

L'entreprise n'aura pas l'obligation de suivre la procédure plus contraignante du licenciement économique, voire de mettre en place un PSE.

En l'absence de dispositions particulières dans l'accord, le salarié licencié bénéficiera d'un abondement de 3.000 euros minimum sur son compte personnel de formation et pourra s'inscrire et être accompagné comme demandeur d'emploi.

A ce jour, il n'existe, à notre connaissance, aucune décision de justice concernant l'APC, ce qui laisse penser que ce dispositif est donc relativement sécurisé, d'autant qu'il bénéficie de la présomption de conformité attachée aux accords collectifs.

Il est probable que dans le contexte économique actuelle, les organisations syndicales vont durcir leur position. Le 7 juin 20, le syndicat Force Ouvrière a d'ailleurs écrit qu'il « fera tout son possible, y compris par la voie judiciaire, pour empêcher la pérennisation de ce type d'accord, notamment eu égard au risque de prolifération de ce type d'accord dans le contexte actuel de crise économique engendrée par le covid-19 ».

Nicolas DURAND-GASSELIN

Nicolas Durand-Gasselien est Avocat au Barreau de Paris depuis plus de 20 ans ; il est associé au sein de TNDA. Il intervient principalement en conseil, précontentieux et contentieux sur des dossiers complexes de droit social et de santé au travail

NOTES & RÉFÉRENCES

1. PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi
2. PDV : plan de départ volontaire
3. articles L 2254-1 à L 2254-2 du code du travail
4. article L 2254-2 du code du travail
5. Environ 3000 salariés
6. <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/renforcement-du-dialogue-social-publication-de-trois-questions-reponses>
7. Article L 2231-5 du code du travail
8. Article L 226213 du code du travail
9. <https://www.force-ouvriere.fr/l-accord-de-performance-collective-un-accord-de-tous-les-dangers>

Comme VOUS, nous sommes UN1QUES



**Ensemble, provoquons les
belles histoires !**

**e-Consulting RH
Outsourcing & Recrutement de profils pénuriques**

[e]-consulting RH CAPTURE DIGITALE DE TALENTS

INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

167 Intelligence collective, je t'aime, moi non plus
Nathalie RIVOIRE-NAEGELEN, Smartup-Consulting

170 Ensemble on va plus loin et plus vite
Anthony THOMAS, Elias GERARD, Gaëlle VERSHUEREN,
Jean-Baptiste RICHARD - Pitchtree

173 L'intelligence collective moteur des performances
François BOTTOLLIER-DEPOIS, La fabrique des territoires
innovants

177 L'intelligence collective au service du vivre ensemble
Eric CARREY, Croix Rouge Française, Philippe CANONNE

182 La facilitation en intelligence collective
Denis CRISTOL, Chercheur associé

185 Vivre ensemble ? L'expérience de la vie en équipage
Amiral Olivier LAJOUS

187 L'intelligence collective, arme de construction massive
Arnaud POTTIER ROSSI, co-fondateur de KALAAPA

190 L'intelligence collective au centre de la marque employeur
Margaux RAAB, fondatrice Neojobs

195 Le social learning au service de l'intelligence collective
Tiphaine DUCHET, VP opérations Teach on Mars

198 Imaginez des process efficaces et séduisants grâce à la
co-création
Elodie FEVRE-CHARTON, Margaux RAAB, Neojobs

201 Des ressources humaines à l'humain plein de
ressources
Théo SCUBLA et Fanny PRIGENT, Wero

205 Comment améliorer les pratiques et politiques de
diversité en utilisant l'intelligence collective
Hager JEMEL-FORNETTY, EDHEC Grande Ecole et Nicolas
GUY, Lab RH

**INTELLIGENCE
COLLECTIVE : JE
T'AIME, MOI NON
PLUS**



Nathalie Rivoire-Naegelen

Fondatrice de Startup-Consulting Enseignante à Sciences Po Paris

L’ère digitale, volatile, incertaine, complexe et ambiguë, les organisations ont à relever un double défi : être en agilité permanente et engager leurs salariés dans ce mouvement perpétuel. Et si mobiliser l’intelligence collective permettait de relever ces défis ? Plus facile à dire qu’à faire. La définition des axes du changement et des solutions pour y parvenir ont longtemps reposé sur l’intelligence de quelques-uns. Les organisations et leurs collaborateurs sont-ils mûrs pour un tel changement de paradigme ? Quelles sont les chausse-trappes à éviter ? Quels enjeux pour les managers ? Et pour passer à l’action, quelles sont les conditions de réussite ?

L’intelligence collective sera ici abordée comme « la performance d’un groupe d’individus dans la réalisation de tâches cognitives complexes » selon la définition retenue par Woolley et al. dans leur fameuse étude « Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups » (Science, 29 oct. 2010).

Parmi ces tâches cognitives, j’ai choisi de vous partager un retour de 15 ans d’expérience sur l’une des plus complexes : la résolution des problématiques.

LE CHAMP DE L’INTELLIGENCE COLLECTIVE S’EST ÉLARGI

Mes premières animations de l’intelligence collective remontent à 2006. A l’époque, j’étais appelée en tant que consultante et facilitatrice par des organisations vivant de grands bouleversements : deux établissements bancaires fusionnaient dans la douleur, un groupe de presse tremblait pour son avenir face à la cannibalisation d’Internet... Aujourd’hui, les organisations me sollicitent sur de nombreux sujets : mobiliser les collaborateurs, travailler en transverse, lancer un produit, mieux être au travail, améliorer la performance d’un atelier de production, etc.

L’intelligence collective n’est plus seulement mobilisée lorsque l’organisation fait face à des enjeux transformationnels majeurs, mais pour résoudre des petites et grandes problématiques du quotidien. De plus en plus d’organisations cherchent à en faire un pilier de leur culture, en ayant compris la richesse. L’intelligence collective est-elle pour autant considérée par tous comme la panacée pour engager les collaborateurs et viser l’excellence ? Pas si sûr.

Trois freins majeurs demeurent : la culture managériale, le temps et l’autocensure.

Quand certaines postures managériales font de la résistance

« Je pense, ils exécutent ». Peu de managers tiendraient un tel discours aujourd’hui : ils sont nombreux à avoir adopté un management très éloigné de cette posture à l’ancienne. Mais il est illusoire de penser que les vieilles habitudes ont été effacées d’un coup de baguette digitale. La mission des managers est encore souvent de définir une vision d’avenir et de résoudre les problèmes rencontrés par leur organisation ou leur équipe. Or certains sont enfermés dans ce rôle. Nombreux sont ceux que j’ai rencontrés qui se sont heurtés à des réflexions du type : « En tant que manager, c’est à vous de trouver les solutions ». On peut alors interroger la posture managériale de leur propre direction.

Pour mettre en place une culture de l’intelligence collective, il faut comprendre le lâcher prise considérable demandé aux managers. « Quelle sera ma place ? » « Est-ce la fin du management ? » sont des interrogations légitimes. Il faut en avoir conscience, faire exprimer ces craintes, et placer les managers au cœur du réacteur de l’intelligence collective. Les mobiliser en amont permettra de les engager, et de profiter de leur expérience de l’organisation pour co-définir une démarche sur mesure, progressive et pérenne.

S’en remettre à ses collaborateurs pour qu’ils trouvent eux-mêmes des solutions représente aussi un véritable acte de foi en ses équipes. Une culture de l’intelligence collective ne pourra pas faire l’impasse d’un examen du niveau de confiance régnant au sein des équipes. Et d’agir en conséquence. Au-delà, travaillons sur la confiance en soi du manager : ma valeur ajoutée n’est pas de donner mes idées mais d’aller chercher celles de mes équipes. Soit la posture de plus en plus prônée du manager-coach.

L’INTELLIGENCE COLLECTIVE SOUS LA PRESSION DU TEMPS... OU PAS

Des formules toute faites comme « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin », font abstraction de la première partie de cette phrase. Sous la pression de l’efficacité et de l’urgence, il sera tentant de prendre des décisions seul ou à quelques-uns. Oui, c’est plus rapide et bien souvent, le manager a une vision d’ensemble pertinente. L’intelligence collective prend du temps : mobiliser, écouter, coopérer...

Mon expérience de facilitatrice m’a prouvé la puissance du collectif en termes de richesse des idées produites. S’y ajoute l’engagement des collaborateurs dans un changement qu’ils peuvent ainsi s’approprier. Mais il est des circonstances où l’urgence devra primer : exceptionnellement, je décide, ils exécutent.

J'ai rencontré des organisations ayant investi du temps dans l'intelligence collective pour qu'elle devienne l'un des fers de lance de l'engagement de leurs collaborateurs et de leur avenir.

Ainsi, la Banque Populaire du Nord a-t-elle lancé une vaste consultation auprès de ses collaborateurs pour co-définir sa stratégie à trois ans.

Ce beau lâcher-prise managérial ne s'est pas pour autant traduit par un lâcher de barre total par le top management, ce qui aurait été une erreur. Les axes stratégiques de développement ont été définis par la direction ; toute l'entreprise a proposé des idées ; des groupes de collaborateurs ont développé certaines idées, animés par des managers de proximité ; puis les projets ont été présentés à la direction pour amélioration, priorisation et action.

SE SENTIR INTELLIGENT POUR S'AUTORISER À PARTICIPER À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.

Un dernier frein peu adressé est celui de l'auto censure. Je rencontre souvent des personnes ne s'autorisant pas à participer à l'intelligence collective.

Certains ont un complexe d'infériorité lié à leur poste, à leur niveau hiérarchique ou à leur niveau académique de départ. Intrinsèquement, ils ne pensent pas avoir un avis pertinent. Si j'osais, je dirais qu'ils ne se sentent pas assez intelligents pour participer à un groupe d'intelligence collective. Ce frein étant peu exprimé, il est complexe à lever. Le management, l'animateur·trice et les participants du groupe de créativité peuvent y contribuer.

L'un de mes souvenirs les plus inspirants sur ce point est celui d'une animation sur un site industriel en Alsace. Un opérateur de maintenance ne se pensait pas à sa place dans ce groupe d'intelligence collective chargé d'améliorer la culture client. Ses collègues lui dirent l'importance de son rôle au quotidien pour la qualité de leur travail et par conséquent pour les clients finaux. Ces témoignages libérèrent le collaborateur et soudèrent dans la durée tous les participants.

D'autres collaborateurs enfin s'auto censurent pour des raisons historiques. « On a toujours critiqué mes idées ». Ne nous voilons pas la face, certaines cultures d'entreprise sont peu fertiles pour l'intelligence collective : ce sont de véritables cimetières d'idées.

La marche est parfois haute pour remobiliser des collaborateurs découragés face à l'accueil réservé à leurs propositions passées.

PREMIERS PAS POUR IMPLANTER DURABLEMENT UNE CULTURE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

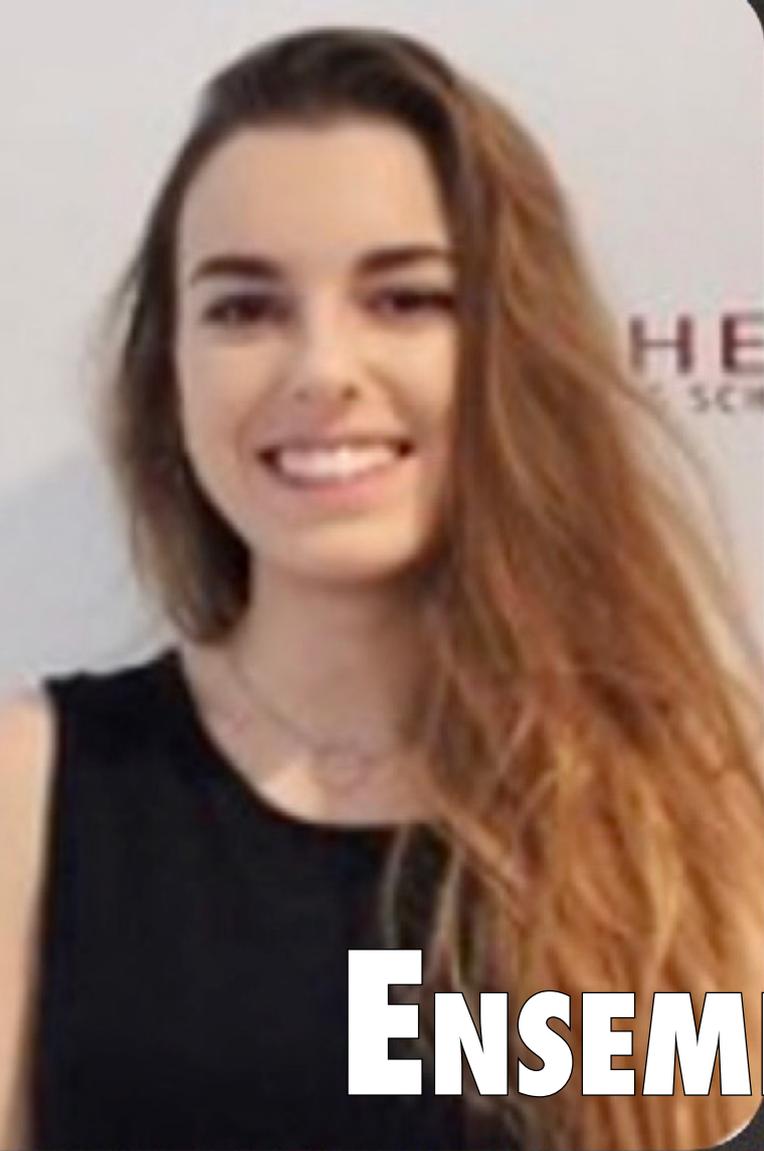
Pour atteindre cette marche, je vous livre certaines clés de réussite identifiées au fil des années pour implanter durablement une culture de l'intelligence collective dans une organisation.

- Demandez-vous si vous êtes réellement prêts à ce lâcher prise managérial et interrogez-vous sur votre confiance dans vos collaborateurs. Identifiez les réfractaires et accompagnez-les.
- Outillez vos managers en méthodes et postures à adopter pour stimuler l'intelligence collective et la créativité de leurs équipes
- Un groupe d'intelligence collective n'est pas une chambre d'enregistrement pour valider une idée surgie de la poche d'un expert ou d'un manager en début de réunion créative. J'ai hélas recueilli de nombreux témoignages de ces pratiques encore courantes. Dans ce cas, inutile de faire appel à l'intelligence créative des participants : vous allez créer un temps de démobilisation collective.
- La personne faisant appel à l'intelligence collective pour résoudre sa problématique s'engage à mettre en œuvre des propositions issues du groupe de créativité. Cet engagement est fondamental : « Ce sont vos idées qui seront mises en œuvre ». Tout comme est assumé le fait que c'est le porteur de projet qui décidera de la priorisation des idées, et de l'abandon de certaines, à terme.
- Soyez transparent sur cette priorisation : définissez en amont des critères pour évaluer et prioriser les propositions. Quelles qualités attendez-vous des futurs projets ? Ces critères seront expliqués au groupe d'intelligence collective. Ils permettront aussi de factueliser la priorisation des idées.
- Communiquez sur la vie des idées : rien n'est plus frustrant que d'ignorer ce qui a été mis en œuvre ou non.
- Agissez : tenez rapidement votre engagement fondamental en mettant en œuvre dès que possible des quick wins, soit des idées simples, faciles et rapides à implémenter.

Nourriture pour la réflexion, voici l'une de mes citations préférées sur la puissance de l'intelligence collective : « Aucun d'entre nous n'est aussi intelligent que l'ensemble d'entre nous ». Affirmation brillamment démontrée par l'étude du MIT que je citais en introduction.

Nathalie Rivoire-Naegelen

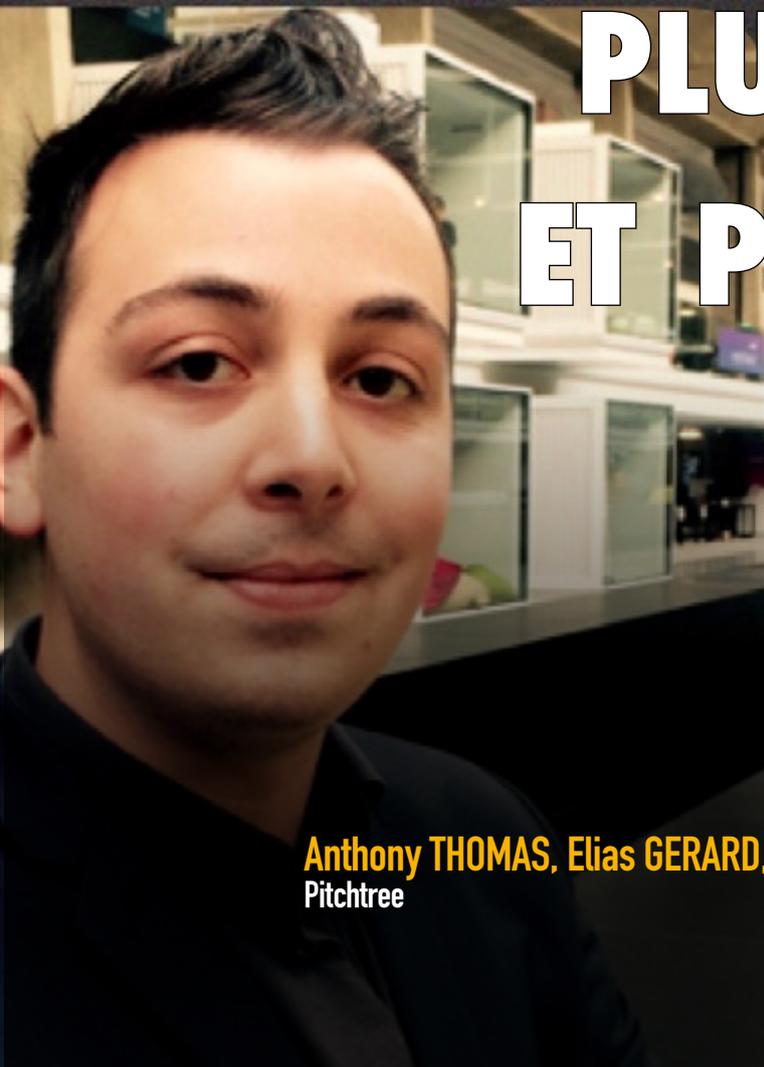
Fondatrice de *Startup-Consulting* Enseignante à Sciences Po Paris
[linkedin.com/in/nathalie-rivoire-naegelen-57b80a28](https://www.linkedin.com/in/nathalie-rivoire-naegelen-57b80a28)



ENSEMBLE ON VA

PLUS LOIN...

ET PLUS VITE !



Anthony THOMAS, Elias GERARD, Gaëlle VERSHUEREN et Jean-Baptiste RICHARD
Pitchtree

Intelligence Collective : expression qui fleurit de plus en plus, mais restant souvent bien trop floue. Ecran de fumée ou véritable arme pour travailler dans le monde de l'après ?

INTELLIGENCE COLLECTIVE, KESAKO ?

Buzzword s'il en est, l'Intelligence Collective reste quelque chose d'éminemment puissant et presque prodigieux, même lorsqu'on la pratique depuis plusieurs années. D'un point de vue purement rationnel, cela désigne la capacité d'individus à mettre en commun leur capacités et connaissances en collaborant vers un objectif partagé au sein du groupe. L'aspect prodigieux résulte du fait que, sous réserve d'un collectif qui fonctionne, la richesse du travail produit va bien souvent largement dépasser celle qui aurait été produite par les mêmes individus dans une approche divisionnaire du travail (et non collaborative). Ainsi, lorsqu'on parle d'Intelligence Collective, il est sous-entendu que le collectif en question a réussi à générer cet effet " $1+1 = 3$ ", qui fait sa force et son intérêt dans le monde de l'entreprise. Mais attention ! Il ne suffit pas de se regrouper dans une salle avec des poufs aux couleurs chatoyantes, de sortir Post-it et feutres et de faire un brainstorming pour pratiquer l'Intelligence Collective. Si ces outils ont fait leur preuve pour faciliter sa mise en œuvre, celle-ci résulte avant tout de la qualité et de la fréquence des interactions entre les individus : ouverture, confiance, écoute & participation active de chacun, et ceci indépendamment des outils. En effet, nous observons chez certains de nos clients, des groupes, qui 90% du temps ne peuvent communiquer que de manière asynchrone par WhatsApp, réussir à parfaitement mettre en œuvre cette fameuse " Intelligence Collective " et proposer des solutions innovantes à des problématiques business complexes.

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET MONDE D'APRÈS

Nous imaginons bien que pour la plupart des lecteurs, ces premières lignes constituent d'avantage un doux rappel qu'une découverte hallucinante. De toute façon, il n'est pas question ici de débattre du bien-fondé de l'Intelligence Collective pour résoudre des problématiques complexes et nouvelles. Ce que nous voulons mettre en exergue, c'est que l'Intelligence Collective permet également de répondre au fort enjeu de Volatilité du contexte actuel, qui oblige les organisations à une transformation quasi hebdomadaire, sans réelle visibilité à plus long terme.

Les termes " Intelligence Collective " ou " Collaboratif " peuvent souvent évoquer des discussions sans fin, un délai de prise de décision incompatible avec ceux du business, des consensus mous... Bref, il s'agirait d'une manière de fonctionner bien sympathique pour des sujets vagues et peu importants, mais non adaptée à une période où il faut prendre et faire appliquer rapidement des décisions cruciales. Dans un contexte de gros temps, il vaudrait mieux se replier sur une bonne vieille organisation pyramidale avec un chef qui décide et une chaîne hiérarchique qui exécute sans discuter. Un tel fonctionnement nous paraît pourtant infructueux, pour deux raisons majeures :

- Les chances pour que le chef en question ait la capacité de faire seul une analyse juste et précise de la situation, de déterminer la conduite à tenir et de la diffuser au sein de ses collaborateurs, dans un temps suffisamment court et le tout sans expérience (situation pour le moins inédite ...) sont objectivement bien faibles.
- Quand bien même il en serait capable, le contexte est tellement volatile qu'il devrait réitérer cela chaque mois. Et alors les chances pour que des collaborateurs qui n'auront pas été associés à la construction de la démarche le suivent avec motivation et cohérence seront également très faibles.

Dans le cas probable où ces deux effets se conjugueraient, les chances objectives que l'organisation sorte renforcée de la crise seraient alors drastiquement faibles. Et qu'est-ce qu'est cette crise, si ce n'est une occasion exceptionnelle de grandir, en tant qu'Homme, en tant qu'Entité et en tant qu'Entreprise ?

CE QUE NOTRE FONCTIONNEMENT NOUS A HUMBLEMENT APPRIS ...

De là à dire que l'Intelligence Collective nous sauvera tous, il y a une multitude de pas que nous ne franchirons certainement pas. De plus, les écueils exprimés ci-dessus vis-à-vis de sa mise en œuvre sont des risques bien réels ! Cependant, et parce que c'est un des cœurs de notre activité, face une situation tellement VUCA que nul ne l'avait imaginée, nous avons massivement recouru à l'Intelligence Collective ces derniers mois. Ce que nous en avons retenu : nous nous sommes réinventés à très haute fréquence (parfois moins d'une semaine) sans pour autant nous perdre individuellement et collectivement dans cette transformation effrénée et permanente. Ce bénéfice vient du fait que les

réflexions, les décisions et les actions de chacun sont a minima connues et challengées par toutes les parties-prenantes. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'à chaque fois que nous devons faire quelque chose, nous faisons un brainstorming, loin de là. Mais nous nous sommes efforcés de partager et de réagir aux partages des autres de manière quotidienne (y compris avec un certain nombre de parties prenantes externes). Parfois de manière synchrone en visio, mais aussi bien souvent de manière asynchrone.

Nous sommes bien entendu incapables de dire si nous avons fait de bonnes analyses et trouvé de bonnes solutions, mais ce que nous savons, ce qu'en faisant appel à l'Intelligence Collective :

- Nous avons maximisé les capacités et le potentiel de notre jeune organisation.
- L'implication et la motivation de chacun dans le collectif n'a pas flanché (alors même que nous avons onboardé une nouvelle recrue 100% à distance à la sortie du confinement).

Plus largement, ce fonctionnement et ce constat nous les avons observés et entendus dans beaucoup de collectif de notre cher écosystème du Square.

TOUT COLLECTIF EST CAPABLE DE FAIRE ÉMERGER DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EFFICACE

D'aucuns pourraient être tentés de rétorquer que : " C'est sans doute bien adapté à des jeunes start-up agiles mais on voit bien que vous ne connaissez pas au choix [mon contexte/mes collègues/mon chef] ! Or, et c'est le 2e constat que nous avons fait dans notre jeune histoire, mettre en œuvre une démarche d'Intelligence Collective productive et agile est surtout une question de méthodologie et de posture intellectuelle, bien plus que de contexte ou de personnalité. Bien entendu, cela a une influence et va rendre l'exercice plus ou moins facile. De plus, et contrairement à ce qu'on pourrait croire au premier abord, cela n'a rien d'intuitif, ni d'évident et demande une organisation du travail rigoureuse, tant au niveau des rôles, que des outils et même des interactions entre les membres du collectif. Et toujours contre-intuitivement, c'est d'autant plus difficile de s'y tenir qu'on a l'habitude de travailler ensemble et qu'on se connaît bien entre individus. Mais après avoir participé et facilité dans des dizaines de collectif, même dans des contextes compliqués, avec des antagonismes résiduels et des personnalités marquées, nous n'en sommes jamais arrivés à un

point où nous aurions dû constater que faire vivre l'Intelligence Collective était impossible. D'ailleurs, plus le contexte sera compliqué, plus le fait d'être rapide et réactif dans la mise en œuvre va être un argument fort pour continuer à avancer ensemble dans une direction commune.

MAIS ALORS COMMENT FAIRE POUR AVANCER VITE, BIEN ET ENSEMBLE ?

Comme tout, la performance demande de la rigueur, du travail et de l'implication. Mais voici quelques fondamentaux que nous pouvons vous conseiller, pour avancer vite, bien et ensemble en Intelligence Collective : Tout d'abord, il est nécessaire de prendre le temps de bien cadrer et formaliser pourquoi on va travailler ensemble. Pour rappel : l'Intelligence Collective repose sur le fait que les membres du collectif partagent des objectifs. Spontanément, on pense qu'ils sont implicitement partagés par tous et que c'est inutile de le repréciser alors que la réalité est bien souvent beaucoup plus mitigée. Il est donc nécessaire de prendre le temps pour que chacun s'exprime sur sa compréhension des objectifs partagés préalablement à tout travail commun, quitte à faire évoluer le périmètre de ce qui va être travaillé collectivement en cas de mauvais recoupement. Ensuite, la performance naît de la confiance qui règnera au sein du groupe. Vous n'êtes pas obligés de bien vous entendre pour faire de l'Intelligence Collective mais vous serez obligés de vous faire confiance. Si ce prérequis n'est pas validé, il est certain que les débats s'enliseront et qu'il n'y aura pas le lâcher prise nécessaire pour déclencher cette fameuse magie. Enfin, il faut accepter que, même avec toute la préparation et la rigueur méthodologique du monde, parfois cela ne prene pas. Le corollaire est qu'il est nécessaire de passer du temps à prendre du recul sur le fonctionnement de son collectif ; " parler de nous ". Un groupe humain n'est pas un mécanisme horloger qu'il suffit de remonter de temps en temps pour lui donner de l'énergie. Les individus changent, ne sont pas toujours dans les mêmes dispositions, avec la même forme, et ce qui fonctionne bien un jour pourra ne pas fonctionner le lendemain.

Et comme tout phénomène complexe, rien de mieux que l'Intelligence Collective pour l'analyser et trouver des solutions riches et pertinentes pour l'améliorer très rapidement !

ARTICLE ÉCRIT EN INTELLIGENCE COLLECTIVE PAR
ANTHONY THOMAS, ELIAS GERARD,
GAËLLE VERSHUEREN ET JEAN-BAPTISTE RICHARD

PITCHTREE

A portrait of François Bottollier-Depois, a man with a beard and curly hair, wearing a dark blue blazer over a white shirt. He is standing with his arms crossed, smiling slightly, against a plain white background.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, MOTEUR DES PERFORMANCES

François BOTTOLLIER-DEPOIS

Président-Directeur Général

La Fabrique des Territoires Innovants (FTI)



Au travers de deux cas d'utilisation de l'intelligence collective, est mis en exergue l'intérêt pour une organisation d'ouvrir ses réflexions et ses prises de décisions à ses parties prenantes. Que ce soit en présentiel ou en distanciel, il existe des outils et des méthodes qui permettent de construire collectivement des projets plus performants.

UN CONTEXTE QUI FAIT ÉMERGER UNE DEMANDE DE COLLABORATION

La crise sanitaire a bouleversé notre pays et nos organisations. Dans l'urgence, nos choix se sont limités à réagir prioritairement au problème sanitaire en ignorant les autres risques générés (prise en charge des autres maladies, enfants en décrochage, pertes de lien social, mais aussi risques socio-économiques, chômage) et dans nos entreprises (désorganisation, turn-over, RPS, faillites, etc.).

De nombreux arbitrages ont dû être réalisés dans cette situation. Nous avons ainsi assisté à pléthore de débats entre experts, par médias interposés. Mais, dans l'urgence de la crise, la population a été privée de participer à la décision tant au niveau de l'État que des entreprises. Or, nous sommes dans une période d'effervescence citoyenne dans laquelle un besoin d'horizontalité, de transparence et de partage de la décision se fait cruellement sentir. Il apparaît donc aujourd'hui nécessaire de nous organiser différemment pour répondre à cette demande : en adaptant nos processus de prise de décision et en s'appuyant davantage sur tous les acteurs qui composent la société et les organisations. Chacun veut pouvoir porter sa voix et être acteur de la décision.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : UNE EXIGENCE... POUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

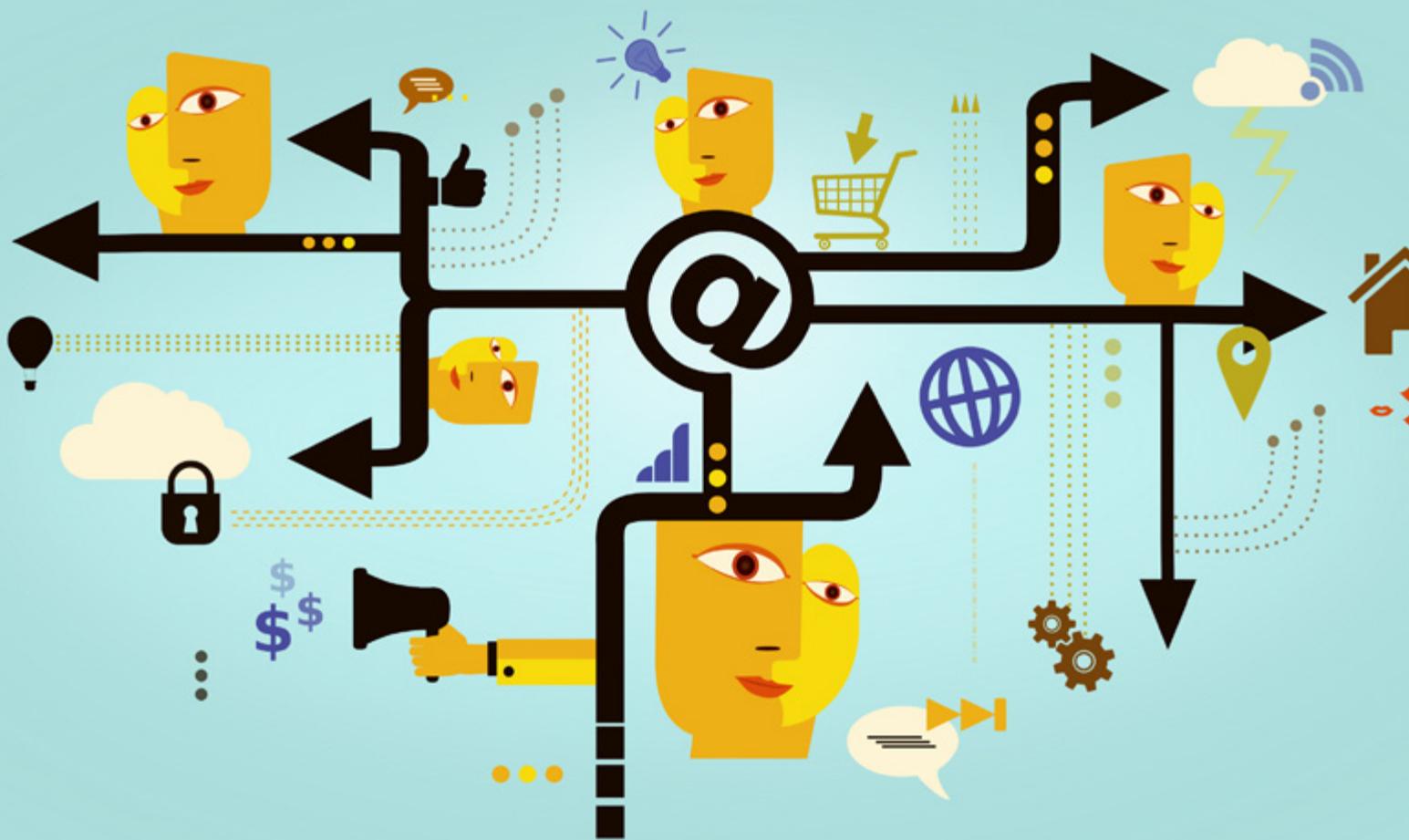
La Fabrique des Territoires Innovants (FTI) partage cette volonté d'ouvrir les décisions à ceux qu'elles impactent. Nos pratiques, nos outils et nos savoirs démontrent que répondre à cette exigence peut être une source d'accélération, de performance et de résilience pour les organisations. La promotion de l'Intelligence Collective ne se justifie pas philosophiquement ou en réaction à une demande croissante. Elle est légitimée par le gain en temps, en efficacité, en qualité et en performance qu'elle permet.

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

La performance des entreprises dans une société de l'information consiste à savoir mobiliser l'intelligence collective, l'énergie et les connaissances de ses parties prenantes. Chaque membre de la société est porteur d'une richesse, d'une connaissance ou d'une compétence unique qui lui assure une place et une contribution spécifique au sein du collectif. L'intelligence collective vise à valoriser et organiser cette diversité. En résumé, c'est faire en sorte que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles.

L'intelligence collective implique également de mettre en œuvre une nouvelle organisation basée sur les compétences, les savoirs et les connaissances de chacun. Elle valorise la décentralisation du savoir et du pouvoir. Pour que l'intelligence collective fonctionne il s'agit d'opérer des changements organisationnels. Cela suppose notamment une évolution des pratiques des managers qui doivent permettre au collectif d'aboutir à des décisions intelligentes par leurs interactions : il faut passer de la gestion des compétences individuelles à la gestion de la compétence collective. En favorisant les interactions du collectif, par la libération de la parole ou la création d'une zone de communication propice à l'apport d'idées.

Les managers ont donc pour nouveau rôle de créer les conditions d'une coopération efficace et de susciter la motivation et l'engagement des participants dans ces projets collectifs. Cela implique des processus de transformation cultu-



relle, d'acquisition de compétences et donc de formation.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES

À titre d'exemple, la FTI a utilisé l'intelligence collective pour accélérer la transformation d'une entreprise industrielle mise à mal par la crise sanitaire. Grâce au programme d'accélération #ID-Studio, constitué de quatre ateliers répartis sur quatre semaines, l'entreprise et ses parties prenantes ont acquis des compétences nouvelles (marketing, co-design, adaptation au marché, etc.). La PME atteint aujourd'hui un niveau de résilience et de performance inédit, car le collectif qui la compose dispose des compétences nécessaires à son adaptation.

Le premier atelier permet de creuser les causes profondes du besoin de transformation de l'entreprise et d'identifier les parties prenantes indispensables à sa réussite. Le deuxième atelier réunit toutes les parties prenantes afin d'identifier tous les points d'attention du projet (forces

et faiblesses, problèmes de gouvernance, besoins d'accompagnement) et permettre au collectif la maîtrise de chaque étape du projet. Les collaborateurs de la PME industrielle ont ainsi compris tant la nécessité d'impliquer et de penser le produit avec les consommateurs, les intermédiaires, les distributeurs, que leurs difficultés à le faire. Les deux derniers ateliers ont ainsi permis d'assembler les premières briques du projet, de le traduire en plan d'action, avec toutes les parties prenantes identifiées, pour en assurer la communication et la réussite : en l'occurrence par des ateliers de codesign du nouveau produit avec les usagers.

Ainsi en un mois, l'intelligence collective donne le pouvoir à cette petite entreprise industrielle de changer rapidement de stratégie et de secteur, dans le but d'être capable s'adapter efficacement et durablement au marché.

TÉLÉTRAVAIL, NUMÉRIQUE : LES NOUVELLES MODALITÉS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La nécessité de réaliser des changements organisationnels vers davantage de collaboration

peut également résulter des évolutions technologiques et sociétales : développement du télétravail, des outils de travail à distance et des outils numériques collaboratifs. Ces technologies, de plus en plus innovantes, de plus en plus créatives, permettent de travailler en équipe et de faciliter les interactions entre individus, entre collaborateurs.

Les usagers de ces technologies sont alors souvent confrontés malgré eux, voire malgré leurs managers, à de nouvelles méthodes de travail. Or, tous ne sont pas d'emblée aptes à ce changement ; et l'organisation peut rencontrer des résistances d'ordre culturel, managérial et bien sûr technique. La volonté de transformation ne se suffit pas à elle-même et il faut s'armer à la fois d'outils et de patience pour déconstruire nos habitudes de travail.

La FTI a ainsi accompagné une start-up du numérique qui souhaitait préserver la qualité de vie au travail, sa culture d'entreprise et sa cohésion d'équipe tout en passant à presque 100% de télétravail. Malgré leurs ambitions et leur bonne volonté, ce changement n'a pas été simple. Il nécessitait d'imposer de nouvelles règles pour assurer l'équité dans la distribution de la parole, le traitement des membres, ou encore pour trouver un équilibre entre flexibilité (inhérente au télétravail) et respect des normes garantissant la QVT.

Il n'en reste pas moins que les technologies créent de nouvelles opportunités d'enrichir les interactions entre les membres de l'organisation. Cette même entreprise a pu prendre conscience de certains phénomènes de discrimination et de censure qui, sans le passage au télétravail et l'accompagnement, leur seraient sans doute restées invisibles. Les technologies sont des facteurs de déstabilisation, mais également de création et de réinvention.

Que ce soit donc à distance ou en présentiel, l'intelligence collective repose sur deux piliers indissociables : une culture de la collaboration et de l'horizontalité (qui s'installe sur le long terme et nécessite un accompagnement au changement) ; et des outils (notamment numériques) et méthodes (notamment inspirées du design). Ces deux piliers doivent être travaillés en parallèle pour permettre la nécessaire transformation des organisations vers une performance collaborative optimale.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS SON ORGANISATION ?

Comme montré ci-dessus, il est plus efficace, rapide et performant pour la réussite d'un projet de faire travailler ensemble des parties prenantes différentes. Des gens qui n'ont pas forcément les mêmes savoirs, ni les mêmes compétences ou les mêmes capacités cognitives. Pour faire face à cet enjeu de mettre tout le monde autour de la table, la Fabrique des Territoires Innovants a développé la méthode de la " collaboration inclusive[®] ". En pratique, il s'agit de mettre chacun en capacité de comprendre, de penser et d'agir sur un sujet donné : cet empowerment permet d'intégrer toutes les parties prenantes aux processus d'innovation, de conception, de décision et de gestion de projets.

Cette méthode de la collaboration inclusive s'incarne dans l'ensemble de nos offres d'accompagnement #InventerDemain. Sa colonne vertébrale est une approche transdisciplinaire, " beyond design " : il s'agit de mêler à chaque étape du projet les approches des sciences sociales, du conseil et du design. Les sciences sociales permettent de comprendre les enjeux des parties prenantes et de les mobiliser ; l'approche experte permet d'apporter l'intelligence analytique et le questionnement ; l'approche design apporte l'intelligence émotionnelle, relationnelle et créative qui met tout le monde au même niveau pour créer des " espaces collaboratifs ".

Face à leurs défis (comportement des consommateurs et citoyens, cadre réglementaire, infrastructures, etc.), les entreprises doivent évoluer en apprenant à collaborer avec leur écosystème et dans leur fonctionnement interne. Ce travail n'est pas forcément naturel. Il implique des pratiques nouvelles, d'intégration des partenaires, de transparence et de partage du pouvoir de décision, mais surtout il nécessite des outils et des méthodes pour permettre l'utilisation de l'intelligence collective.

FRANÇOIS BOTTOLIER-DEPOIS
Président-Directeur Général
La Fabrique des Territoires Innovants (FTI)

A close-up portrait of a middle-aged man with grey hair, smiling warmly. He is wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a dark tie. The background is dark and out of focus, showing some architectural details.

L'Intelligence collective au service du vivre ensemble

Interview de **Eric CARREY**
Propos recueillis par **Philippe CANONNE**

Bonjour Eric, Saint-Cyrien devenu Directeur de l'Audit à la Croix Rouge française, qu'est-ce qui vous a amené à l'intelligence collective ?

Je suis aujourd'hui Directeur de l'Audit, du Contrôle Interne et de la Qualité. Effectivement Diplômé de l'École de Saint-Cyr, d'un DEA en Droit Européen et de l'ESSEC, j'ai réalisé la majeure partie de ma carrière au sein de l'Armée. J'ai été responsable de l'audit à l'Etat-major des Armées, puis en charge de la gestion des budgets achats et fonctionnement et finalement Directeur Administratif et Financier en charge de la masse salariale et du suivi des effectifs. J'ai également été rapporteur pendant deux ans au Conseil d'Etat en section du Contentieux et en Section des Finances.

L'intelligence collective finalement c'est le prolongement de la vie en "opérations", de mon passage à l'ESSEC et de mon expérience au Conseil d'Etat.

Expliquez-nous ça

Le monde militaire est à la fois très hiérarchisé et très matriciel. Le cinéma a fortement valorisé le temps de l'action mais le temps de la préparation d'une opération est un temps majeur où l'intelligence collective est déterminante.

L'école d'état-major et l'école de guerre sont de véritables écoles d'apprentissage du fonctionnement avec une intelligence collective forte. Les états-majors sont un impressionnant terrain d'expression de l'intelligence collective. Il est courant à ce niveau de commandement de se retrouver autour d'un simulateur d'opérations avec un officier de marine, un sous-officier du renseignement, un pilote, un commandant de chars et un logisticien pour élaborer des options qui sont ensuite présentées à un arbitrage supérieur. Si la force est composée de plusieurs nationalités je vous assure que l'élan qui anime la séance vous permet de mesurer le fait que "l'intelligence collective est différente de la somme des intelligences individuelles qui la composent".

L'ESSEC a été très en avance sur le travail en mode collaboratif. Il a été fait le choix de l'intelligence collective, d'impliquer les parties prenantes et de co-construire. L'un des Mooc de référence sur le sujet a d'ailleurs été initié par la chaire du Changement de l'ESSEC dirigée par David Autissier.

Au Conseil d'Etat, l'intelligence collective est dans l'ADN de ce que l'ethnologue Bruno Latour a appelé la fabrique du Droit. Il suffit de voir l'efferves-

cence du travail en section pour mesurer les effets d'une telle dynamique.

L'intelligence collective, de quoi parle-t-on ?

Plusieurs définitions ont été données par différents auteurs. Selon Ribette (1996), "l'intelligence collective est différente de la somme des intelligences individuelles qui la composent". Pour Lévy (1997), "l'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres".

Je dirai pour résumer et dans le contexte qui nous intéresse que l'Intelligence collective, c'est l'intelligence d'une communauté d'individus dans l'action, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences.

La période de la COVID19 a-t-elle été propice à l'émergence de l'intelligence collective ?

Il est intéressant d'observer que pendant cette crise nous avons eu besoin de l'intelligence collective pour maintenir ou réécrire notre logiciel du vivre ensemble et nous en aurons encore besoin pour sortir de la crise et construire le monde d'après.

Mais encore ?

La crise sanitaire que nous avons connue s'apparente à une guerre avec sa temporalité spécifique. Il y a bien eu au début un temps de mobilisation des troupes et de la population, une guerre de mouvement au rythme de l'apparition de la COVID dans telle ou telle région, une guerre de position où la population a été mise aux abris grâce au confinement, une guerre logistique avec les masques, les équipements et l'approvisionnement de la population et enfin une contre-offensive avec le déconfinement et le retour au travail même si des opérations de guérillas sont encore menées dans divers départements.

Cette situation a créé des dégâts avec un bilan humain et un bilan économique lourds. Le bilan social pourrait même s'alourdir à l'automne de l'aveu même de l'exécutif.

Mais cette situation a créé de nouvelles occasions de mettre en œuvre notre intelligence collective, de donner une nouvelle dynamique à notre vivre ensemble car il a été nécessaire de revoir nos modes de fonctionnement et nos relations.

Comment l'intelligence collective a-t-elle pu s'ex-

primer pendant cette crise de la COVID 19 ?

La guerre sanitaire que nous avons menée et que nous menons encore a bouleversé, au sens propre du mot, de nombreuses approches. Comme l'a rappelé le Président de la Croix-Rouge française dans une tribune, l'échelle des activités essentielles et des salariés essentiels a été revisitée. C'est le personnel soignant, les caissières, les transporteurs et les éboueurs qui ont été applaudis et non plus les modèles de " réussite " bruyants et clinquants.

De nombreuses initiatives de solidarité se sont déployées comme par exemple la plateforme Solidarité COVID 19. Cette plateforme a permis de recenser toutes les entreprises volontaires sur le territoire prêtes à fournir gel hydroalcoolique, blouses, masques de protection, solutions de logistique pour les acheminer vers les établissements de santé qui en exprimaient le besoin.

L'intelligence collective donne ce pouvoir au groupe d'aller encore plus loin, d'être plus créatif, plus innovant, de trouver des alternatives et/ou solutions à des problèmes plus ou moins complexes en mettant les compétences, connaissances et aptitudes de chacun au service du groupe.

En ce sens qu'a fait la Croix Rouge française

Pour ce qui est de la Croix-Rouge, l'intelligence collective a permis notamment de construire deux initiatives. Ainsi, à partir d'une réflexion collective menée avec des salariés, des bénévoles, des acteurs de terrain, des personnes du siège avec pour seul objectif d'aider les plus fragiles, il a été mis en place, d'abord une conciergerie solidaire pour les personnes rapatriées de Wuhan. Fort de ce succès il a été construit un dispositif exceptionnel baptisé " Croix-Rouge chez Vous ". Ce dispositif s'est adressé aux personnes vulnérables en situation d'isolement social. Ces dernières pouvaient appeler une plateforme et être mises en relation avec des bénévoles de la Croix-Rouge spécialement formés. Deux services, mobilisant 3500 personnes sur toute la France, étaient alors proposés, un service d'écoute et de soutien psychologique (" Croix-Rouge Ecoute ") et un service de livraison à domicile de produits de première nécessité : denrées alimentaires, produits d'hygiène et médicaments sur ordonnance, qui restent la plupart du temps à la charge du demandeur. Pour les plus démunis, un système de " paniers solidaires " a été mis en place.

Belle initiative. Qu'en est-il advenu ?

Il a été décidé de maintenir ce dispositif et même de le renforcer.

L'autre initiative a consisté à encourager plus que jamais l'entraide entre voisins avec l'initiative " Confinés et Solidaires ".

Dans cette optique, en partenariat avec la dessinatrice Pénélope Bagieu, il a été imaginé un dispositif autour d'une affiche à télécharger, imprimer puis accrocher dans les parties communes des immeubles pour faciliter le bénévolat de proximité. Sur chacune de ces affiches figuraient plusieurs actions de solidarité à mettre en place entre voisins : mutualisation des courses, partage du wifi, préparation de bons petits plats, création d'une discussion en ligne...

Le dispositif a également été décliné sur les médias sociaux, où chacun a pu partager l'action qu'il avait menée grâce au hashtag #ConfinésEtSolidaires. Une nouvelle initiative d'intelligence collective au service du vivre ensemble au travers d'une forme d'engagement créative et facile à mettre en place !

Vous considérez donc que l'intelligence collective s'est mise au service du " Vivre ensemble " ?

C'est exactement cela ! Les collaborateurs lorsqu'ils sont encouragés à être créatifs prennent l'initiative de chercher de nouvelles façons de construire le Vivre ensemble. Le Vivre ensemble est le fondement de la vie sociale, c'est la condition de la cohésion d'une société. La Cour européenne des droits de l'Homme a fait référence à ce concept dans plusieurs arrêts. Lorsque j'étais au Conseil d'Etat, je me souviens que le Vice-Président rappelait en séance le principe d'un État garant qui répond de l'essentiel, le " Vivre ensemble " dans notre pays, fondement de notre contrat social.

Le rôle de la crise sanitaire dans cette émergence ?

C'est souvent en période de crise que naissent de nombreuses idées pertinentes et que leur développement s'avère le plus aisé. Les équipes ont en fait le plein d'idées. Certaines étaient en germe avant la COVID 19 car depuis 2015 l'intelligence collective s'est notamment mobilisée autour de l'atteinte des 17 objectifs de développement durable.

L'apprentissage du Vivre ensemble s'effectue à l'école dès le plus jeune âge mais il se vit et se développe au travail, en famille et bien sûr dans le monde associatif. Le bénévolat permet l'expres-

sion des valeurs humaines, des valeurs éthiques et des valeurs morales. A travers un engagement associatif s'exprime la générosité, la solidarité, l'esprit civique, bref, tout ce que notre République nomme Fraternité. Or les associations ont pu observer que le bénévolat a explosé pendant la crise de la COVID 19.

Vous avez constaté une augmentation de l'engagement des jeunes ?

A l'occasion de nombreux jeunes se sont engagés parce qu'ils éprouvent un fort besoin de sens. Aux Restos du cœur plus de 10 000 nouveaux bénévoles ont rejoint l'association, au Secours populaire plus de 5000 et à la Croix-Rouge française plus de 2000.

Quelle piste tracez-vous ?

Cette intelligence collective au service du vivre ensemble s'est exprimée pendant la guerre contre la COVID 19 et doit pouvoir s'exprimer dans la construction du " Monde d'après " qui devra intégrer des évolutions déjà en pratique dans l'économie sociale et solidaire.

L'intelligence collective doit désormais se mettre au service du vivre ensemble dans le cadre d'un développement de l'Economie Sociale et Solidaire !

Interview D'Eric Carrey
Croix Rouge Française

Propos recueillis par Philippe Canonne
www.croix-rouge.fr/



L'agence de
digital learning
100% dédiée
aux RH

à savoir 
égal



Réinventons vos formations !

Parcours en ligne, blended learning, vidéos explicatives... nous accompagnons la digitalisation de vos projets pédagogiques.

www.asavoiregal.fr / hello@asavoiregal.fr



LA FACILITATION EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

Denis CRISTOL

Chercheur associé à Paris Nanterre – Directeur de l'innovation et de
la pédagogie de l'Association pour le Progrès du Management

LES RACINES DE LA FACILITATION EN INTELLIGENCE COLLECTIVE.

La facilitation existe depuis des années. Et elle a même été théorisée par des scandinaves, dans une approche socioconstructiviste (participatory design) dont l'ambition n'était rien de moins que de construire une société avec l'ensemble de ses composantes (Sanders, Steppers 2008). Dès les années 70, les peuples du Nord de l'Europe utilisent les pratiques de design social pour coélaborer le monde dans lequel ils veulent vivre. Dans cette perspective, le pacte social est plus que l'héritage d'un geste révolutionnaire héroïque, comme dans le récit de la révolution Française, mainte fois ressassée, stylisée et utilisée à des fins partisanses, mais, un récit qui se redit sans cesse et au sein duquel chacun trouve sa place. C'est comme un héritage des " things ", ces assemblées gouvernementales dans les anciennes sociétés germaniques d'Europe du Nord, qui régulaient le vivre ensemble des clans. La tradition orale du Kalevala, ou des vieux poèmes norrois, par exemple, l'Edda de Snorri Sturlusson, est celle des mots prononcés et entendus ensemble selon une métrique bien précise. Il s'agit d'une tradition orale autant que corporelle, car les corps du clan se réunissent.

A l'occasion d'un voyage dans le Nord de la Norvège, j'ai été marqué par la force communautaire qui s'exprime toujours. Chacun exhibe le drapeau du pays au fronton de sa maison, et chaque entrée d'église est aussi un abri pour les nécessiteux, où il est même possible de manger ou de se reposer. J'ai ressenti cette expression du drapeau moins comme une forme de nationalisme étroit recroquevillé et plus comme une fierté d'appartenir à une communauté humaine partageant des valeurs anciennes.

Ce sens des assemblées a aussi glissé dans l'approche des cercles d'apprentissage ou cercle d'études au sein duquel des citoyens explorent des sujets d'intérêts communs ou s'enseignent mutuellement des choses utiles à tous (Cristol 2016).

Ces pratiques sont plus anciennes que les groupes d'échanges de pratiques étudiés par Lave et Wenger (1991). Elles sont aussi probablement portées par un inconscient collectif, qui fait parfois défaut quand des Français cherchent à les pratiquer. Ils ne font qu'appliquer mécaniquement un enchaînement d'activités, pâle copie éloignée de l'esprit initial d'un groupe d'hommes et de femmes libres.

L'ancrage culturel et social de cette tradition de la facilitation de cercles se mélange avec le pragmatisme du design américain qui puise à une tradition du melting-pot, où la diversité des points de vue est supposée apporter un surplus à la solution collective.

Ce bénéfique collectif est bien réel quand des méthodes sont partagées. Le design thinking est centré sur la volonté d'innover en augmentant la créativité et la performance du cerveau collectif. Elle s'appuie sur une idée de la performance et de méthodes éprouvées.

Pour finir sur les racines de la facilitation en intelligence collective, je citerai trois autres traditions :

- Celle des amérindiens et la pratique du powwow, ou des fêtes de rencontre qui insistent sur les qualités et l'importance de s'écouter réellement (éloge de la lenteur), de partager et de célébrer ce temps commun.
- Celle des doubles cercles samoans qui démultiplie la puissance des interactions.
- Et enfin la tradition du zen asiatique, qui envisage la circulation des énergies dans un collectif humain. Dans cette tradition le vide enserré par un cercle humain est l'espace à partir duquel tout peut être créé. Le vide de la cruche est indispensable à la partie matérielle de la poterie pour que la fonction de contenant puisse être jouée.

Aujourd'hui, pour la communauté des facilitateurs, une forme de syncrétisme opère entre ces différentes approches et pratiques, plus ou moins digérées, plus ou moins soutenues par une tradition sociale, ou des rituels culturels. Des formations se sont organisées et une professionnalisation est observable avec des parcours professionnalisant et même des diplômes universitaires.

Chacun puise, selon sa sensibilité, à telle ou telle pratique. La philosophie des facilitateurs en intelligence collective est plus ou moins tracée et donne lieu à l'apprentissage de postures différenciées. Derrière une même expression se niche en fait soit une ambition de résolution de problème, c'est la perspective rationaliste qui valorise les protocoles et enchaînements fluides bien décrits, soit une visée de transformation sociétale et démocratiques utilisant la force des énergies humaines présentes dans un groupe avec une perspective plus organique, provoquant plus l'émergence.

Le facilitateur est ainsi pensé comme un catalyseur

de l'énergie et de la force du groupe avec une place centrale, ou comme un aide à l'activation des énergies du collectif. Selon cette polarité, caricaturale, j'en conviens, l'intelligence collective est une focalisation ou une distribution du savoir, de l'émotion, de l'énergie, des tensions corporelles, et des apprentissages.

LA FACILITATION EN INTELLIGENCE COLLECTIVE EN PRATIQUE

La facilitation en intelligence collective s'est développée au fur et à mesure que le modèle hiérarchique exclusif s'érodait. Le projet de redonner de la motivation aux collectifs s'intéressait aux pratiques dites horizontales. Les consignes de travail prescrites descendant d'un bureau des méthodes s'avèrent de plus en plus difficiles à tenir dans un monde de service où chaque client-consommateur exprime son goût singulier.

Elle s'avère intenable dans une économie de la connaissance où chaque acteur dispose désormais, d'autant, sinon plus de connaissances que celui censé lui rendre des services.

La société de l'apprenance est celle de la coproduction de savoir de l'individu engagé dans les actions qui le concerne. Il n'attend pas seulement de faire l'acquisition d'un bien, ou de coproduire un service, mais d'apprendre des choses nouvelles, utiles pour son adaptation dans un monde incertain et complexe. Il entend, de plus en plus, peser sur son environnement proche en tant que citoyen, collaborateur, responsable, consommateur, car dans un monde hyperconnecté, il comprend, de plus en plus clairement, que son milieu se dégrade et que ses actes sont interdépendants de ceux de ses semblables.

Dès lors les champs d'applications de la facilitation en intelligence collective s'intéressent aux questions authentiques (santé, bien être, sens des services, mission etc.) qui traversent notre société, et tous les compartiments de notre vie. Dans les entreprises, les organisations, les associations des spécialistes s'activent pour faciliter, c'est-à-dire rendre simple et fluide, des décisions, des projets, des organisations, des idées.

VERS UNE MÉSOLOGIE DE L'APPRENANCE

Si jusqu'alors l'individu semblait posé dans un environnement dont le projet divin implicite lui donnait

le droit de le contrôler et d'en jouir des bienfaits, les nombreux dérèglements à l'œuvre (environnementaux, démocratiques, sanitaires, économiques) montrent que cet environnement est un milieu dont l'individu ne se détache pas. Le milieu est plus qu'un décor ou un paysage en extériorité de soi-même, mais un écosystème avec lequel l'individu est couplé et dont chacun de ses actes a des conséquences.

C'est pourquoi je m'intéresse aujourd'hui à la " mésologie de l'apprenance " ou étude des milieux au sein desquels l'individu apprend, agit, innove pour comprendre plus finement comment l'expérience humaine se déploie en intelligence collective et de façon respectueuse de soi, des autres et de la nature.

Cette mésologie de l'apprenance conduit à donner un sens à la facilitation en intelligence collective comme une recherche simultanée de frottements et d'harmonie avec le milieu. L'intelligence collective ne saurait se résoudre à être seulement la meilleure combinaison des cerveaux humains pour résoudre des problèmes comme cela est communément admis et ressassé, mais, comme un meilleur déploiement du potentiel humain appelé à vivre plus de fluidité dans ses liens.

C'est un surplus de conscience à ce qui est là et une forme de sobriété. C'est probablement aussi un imaginaire indispensable pour repenser notre avenir.

Denis CRISTOL

CHERCHEUR ASSOCIÉ À PARIS NANTERRE – DIRECTEUR DE L'INNOVATION ET DE LA PÉDAGOGIE DE L'ASSOCIATION POUR LE PROGRÈS DU MANAGEMENT

Nouvel ouvrage :

" *L'art de la facilitation : un art énergétique relationnel, une espérance pour la démocratie* " ESF 2019

NOTES & RÉFÉRENCES

- Cristol, D. (2016). Les communautés d'apprentissage : apprendre ensemble à l'ère numérique. ESF Sciences Humaines.
- Cristol, D. Joly, C. (2019), *L'art de la facilitation : un art énergétique relationnel, une espérance pour la démocratie*. Paris : ESF.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning : Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.



VIVRE ENSEMBLE ? L'EXPÉRIENCE DE LA VIE EN ÉQUIPAGE

Au sein d'une communauté humaine sont leaders celles et ceux qui, dans la tourmente des événements autant que dans les temps calmes, savent donner un cap, transmettre confiance et courage, promouvoir l'engagement et la solidarité, encourager l'intelligence collective, celle de l'esprit autant que du cœur qui permet de surmonter la complexité et l'hostilité des éléments, sans jamais succomber à la faiblesse du cynisme, de l'égoïsme, et pire encore à la peur et à la violence.

Amiral Olivier LAJOUS

Ma vie de marin m'a appris que vivre ensemble de manière engagée, harmonieuse, respectueuse et solidaire passe par quelques règles que je pense communes à toutes les communautés humaines, même si elles sont souvent ignorées.

La première est celle de l'**altérité**. " Tsimtsoum " dit la Kabale pour exprimer le besoin d'acceptation de son soi et de l'autre tel qu'ils sont et non pas tels que nous voudrions qu'ils soient. Soit ET autre font la vie. C'est la force du ET qui, à l'inverse du OU, ne ferme aucune issue, aucun chemin, nous invitant à nous déloger de nous -même, à vivre ici et maintenant plus que dans le passé ou le futur. L'autre, justement parce qu'il est comme nous imprévisible, nous oblige à rester en mouvement et en questionnement pour sans cesse chercher le juste équilibre entre nos désirs réciproques, convergents ou divergents.

La seconde est la **politesse**. Le monde ne peut se réduire à nos seules envies, sans aucune attention pour celles des autres. La politesse, en nous invitant à rejeter toute forme de grossièreté et d'irrespect, permet de vivre sereinement dans la pluralité et la diversité des situations et des relations. Elle suppose le rejet de toute attitude d'infériorité ou de supériorité, de tout sentiment de mépris, de défiance, de domination ou de manipulation.

La troisième est celle de la **justesse**. " J'ai connu le pire, c'est-à-dire le jugement des hommes " écrit Albert Camus dans la Chute. Le jugement sans discernement est injuste et violent. Être juste, c'est s'assurer que tous les faits sont regardés tels qu'ils sont et non pas tels que nous voudrions qu'ils soient. C'est aussi permettre à chacun d'exprimer les raisons de ses actes et de ses paroles. C'est enfin accepter les erreurs en les distinguant des fautes. Les erreurs, dès lors qu'elles sont exprimées et partagées plutôt que dissimulées, sont sources d'innovation et d'apprentissage. La faute elle doit être sanctionnée car elle est la transgression volontaire d'une règle sur laquelle on s'est accordés.

La quatrième est celle de la **discipline**. Trop souvent incomprise, voire moquée, cette clé de voûte du vivre ensemble est majeure. Elle invite à s'approprier des règles qui garantissent la performance et la sécurité d'une communauté humaine. Il est intéressant de noter que, dès lors que l'on parle de discipline artistique, professionnelle, sportive, etc., cette exigence devient acceptable. Elle ne peut l'être que si les règles sont partagées et pratiquées, régulièrement actualisées et co-construites afin de ne pas apparaître comme des diktats mais bien

comme sources du vivre ensemble. La discipline est le complément indispensable à la justesse. Sans loi, pas de justesse.

La cinquième est celle de la **sérénité**. Il y a une grâce particulière chez celles et ceux qui ne croient pas trop à leur importance sans pour autant oublier les responsabilités de leurs fonctions. La sérénité s'exprime souvent par l'humour, subtil mélange entre humilité et amour qui repose sur un rapport harmonieux et simple à sa propre existence. L'humour ne dépend pas de nos sentiments mais d'une farouche volonté à oser le vivant qui n'est jamais écrit à l'avance. C'est le grand défi de l'adaptation. Plus le monde est complexe et ambigu, plus la sérénité s'impose afin de ne pas succomber à la violence de l'urgence.

La sixième est celle de l'**authenticité**. " Tous nous serions transformés si nous avions le courage d'être ce que nous sommes " écrit Marguerite Yourcenar dans Alexis ou le traité du vain combat. Il faut beaucoup de courage pour oser être soi, se libérer des postures, dire ce que l'on croit, ce que l'on comprend et ce que l'on ne comprend pas, exprimer ses interrogations et ses convictions, laisser autant de place à son QE qu'à son QI sans rejeter l'un ou l'autre. L'authenticité est l'amie de la confiance, l'ennemie du poison mortel qu'est la défiance.

La septième enfin est celle de la **solidarité**. A l'image des genoux de notre corps humain qui nous permettent de nous déplacer librement, l'articulation fluide des JE NOUS dans une communauté humaine est fondamentale. Plus les JE – vous et moi, chacune et chacun de nous – peuvent librement s'engager, agir, coopérer, se réaliser, s'exprimer, plus il y a des opportunités de performance. Encore faut-il que les JE ne soient pas égotiques et acceptent de se mettre au service du NOUS ; Le NOUS est un subtil édifice de culture, d'organisation, de règles, de valeurs partagées et incarnées, de sens mobilisateur. Le NOUS se construit et se reconstruit au gré des événements affectant la communauté. Il ne doit pas étouffer les JE mais les motiver. La pratique de démarches vision permet de construire le NOUS en y associant les JE.

Ces sept règles du vivre ensemble auraient grand besoin d'être mises à l'honneur en ces temps chahutés qui voient trop souvent se développer des formes insupportables d'incivilités et de violences dans nos sociétés. Bâtissons ensemble dans nos communautés des NOUS mobilisateurs afin d'encourager les JE à oser l'altérité, la politesse, la justesse, la discipline, la sérénité, l'authenticité et la solidarité.

A portrait of Arnaud Pottier Rossi, a middle-aged man with grey hair and a goatee, smiling warmly. He is wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. The background is a plain, light grey color.

**L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE, ARME
DE CONSTRUCTION
MASSIVE
D'INNOVATION ET DE
RÉUSSITE**

Arnaud POTTIER ROSSI
Co-fondateur de KALAAPA

C'est à se demander comment nous avons pu faire sans, tant l'intelligence collective s'est imposée comme une pratique nécessaire, voire même incontournable. Les raisons ne manquent pas pour expliquer l'engouement qu'elle suscite.

Commençons par une citation commune d'Albert Einstein : " A plusieurs, nous sommes plus intelligents ! ". Ce qui ne coule pas forcément de source, c'est qu'à plusieurs, il est possible que nous soyons aussi plus intelligents que l'expert d'un sujet lui-même ! Pourquoi ? Parce que l'expert d'un sujet va aborder de manière " partielle et partiale " le sujet. Soit en fonction de son prisme, soit en fonction de ses biais cognitifs, liés notamment à l'environnement dans lequel il a vécu.

Les travaux de recherche sur l'intelligence collective depuis plus d'un siècle ont démontré qu'elle permet, lorsque le groupe de participants est diversifié (notamment composé de l'ensemble des parties-prenantes du sujet), d'avoir une vision globale du problème. Elle diminue aussi l'influence des biais par un effet d'accumulation : nous savons désormais que plus les biais sont nombreux au sein d'un groupe, moins ils ont de pouvoir ; et permet d'anticiper l'arrivée d'événements. La question est passionnante et très bien décrite dans le livre d'Emile Servan-Schreiber intitulé " Super collectif, la nouvelle puissance de nos intelligences ".

Autre élément de réponse : c'est la complexité du monde dans lequel nous évoluons aujourd'hui qui favorise l'essor de l'intelligence collective.

Nous sommes en effet dans un monde ultra complexe - multiplication des interconnexions, des influences et des incidences du système, où plus personne ne peut prédire avec certitude les conséquences d'un acte, quel qu'il soit. Le dirigeant ou le manager doit regarder le système dans sa globalité et intégrer et embarquer les différentes parties prenantes, les différents acteurs de son écosystème, dans la recherche de solutions.

L'intelligence collective répond à un besoin de l'Homme de devenir " acteur ".

Nous n'avons plus envie d'être passifs, de subir des décisions prises par d'autres. Nous avons envie d'être acteurs de nos vies : privée, professionnelle, citoyenne. En tant que salarié, consommateur, citoyen, nous supportons de moins en moins que l'on décide pour nous. Finalement, nous sommes en quelques sortes en rébellion permanente vis-à-vis de solutions apportées auxquelles nous n'aurions pas contribué.

Dans ce contexte, l'intelligence collective répond à ce besoin sociologique, et permet à chacun de contribuer sur les sujets qui le concernent.

Plus de solutions, plus d'égalité, plus d'adhésion : l'intelligence collective induit des bénéfices à la fois pour l'entreprise et pour le collaborateur.

- **L'intelligence collective permet de trouver des solutions davantage disruptives**, innovantes et adaptées aux attentes des consommateurs, ou aux contraintes des parties prenantes (process, environnement...).

- **Avec l'intelligence collective, il n'y a plus de " chef ".** Chaque participant est responsabilisé, a co-réfléchi, co-produit, co-implémenté des solutions. Les conflits de chapelle sont évités, les décisions prises pour des raisons uniquement politiques disparaissent.

- **Les solutions trouvées sont mieux acceptées et adoptées puisqu'elles se basent sur un consensus.** Certes, la démarche peut sembler plus longue a priori, mais que de temps gagné sur les phases d'adoption et de déploiement !

Prenons l'exemple d'un dispositif de marque employeur. Combien de projets ont été retravaillés car les propositions de l'agence ne correspondaient pas à sa vision de la culture de l'entreprise, à la perception des collaborateurs et surtout à leur vécu ? Évidemment, lorsque cette marque employeur était soumise aux collaborateurs, cela ne fonctionnait pas car ils ne se reconnaissaient pas en elle. Pas mieux pour les candidats qui rejoignaient l'entreprise et la quittaient rapidement en raison du décalage entre la réalité et les promesses. Autant de temps, d'énergie et d'argent perdus ! Tandis qu'avec l'intelligence collective, la marque employeur est authentique et atteint son objectif : présenter l'entreprise aux candidats avec honnêteté, fidéliser les collaborateurs, en bref, s'assurer d'une expérience collaborateur réussie.

Autres exemples d'adhésion grâce à l'intelligence collective : les sujets de transformation et de changement au sein des organisations.

Changer de lieu de travail, voilà qui peut susciter frustrations, mécontentements et démotivations !

C'est ce qu'a voulu éviter l'UCPA en embarquant ses collaborateurs dans le projet de déménagement de son siège social. Un changement assez radical qui consistait à passer de Paris intramuros à Arcueil et d'abandonner les bureaux individuels au profit d'open spaces. La démarche a été menée lors de 6 ateliers, auprès de 140 collaborateurs volontaires (40% des

collaborateurs UCPA).

En donnant la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer et de co-construire leurs espaces de travail en tenant compte des besoins et des sensibilités de chacun, ce dispositif a profondément modifié le ressenti des collaborateurs concernant le déménagement. Nous sommes passés d'un déménagement redouté à un déménagement attendu et motivant.

" Cette expérience nous a permis de rassembler les équipes autour du déménagement, qui est devenu un projet commun et accepté par tous. C'était formidable de rassembler les collaborateurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. C'est évidemment une approche qu'il faudrait reproduire plus régulièrement. " Leslie Delamarre, Responsable communication interne. UCPA

- Des collaborateurs valorisés : Grâce à l'intelligence collective, le collaborateur va prendre part à un projet différent de ses missions habituelles, qui le concerne directement ou indirectement. Il va avoir un rôle dans son organisation. Rôle qui aura d'autant plus d'importance dans une période où les collaborateurs déclarent être en perte de sens ! <https://www.deloitterecrute.fr/decouvrir-deloitte/actualites/nos-etudes/sens-travail-sens-interdit/>

Valorisé, le collaborateur l'est, car non seulement il apporte sa vision, son expérience, sur des sujets sur lesquels il n'est pas forcément expert mais également parce que sa voix compte autant que celle d'un autre, y compris hiérarchiquement.

- Enfin, en pratiquant l'intelligence collective, les collaborateurs vont développer leurs soft skills. Notamment ceux identifiés et plébiscités par les entreprises aujourd'hui et demain : la résolution de problèmes complexes, l'esprit critique, le jugement et la prise de décision, la créativité, la capacité à travailler en équipe, l'intelligence émotionnelle, la flexibilité mentale.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : UNE NOUVELLE POSTURE, UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT.

A partir du moment où un manager décide de travailler en intelligence collective, cela implique qu'il ne se considère plus comme le " sachant " sur un sujet, mais comme un facilitant. Il est en capacité de faire confiance au collectif plutôt qu'aux individualités. C'est donc un nouveau mode de management basé sur l'écoute et la bienveillance, qui va s'installer durablement. Bien entendu, cela va impacter positivement la manière d'interagir avec ses collaborateurs et donc de manager. C'est

l'émergence du manager facilitateur. Nous avons accompagné un acteur de l'immobilier d'entreprise qui souhaitait initier une soixantaine de ses collaborateurs aux pratiques de l'intelligence collective. 95,5% des participants ont déclaré être convaincus que cela aurait un impact sur leurs postures et leurs pratiques futures !

Les collaborateurs qui pratiquent l'intelligence collective prennent conscience qu'ils peuvent faire différemment - " le souhait de faire évoluer la manière dont nous préparons/organisons/animons nos réunions tous les jours " - sont rassurés sur leur pouvoir créatif - " nous avoir fait prendre conscience de toutes les idées que nous sommes capables de faire jaillir en aussi peu de temps " - ont envie de changer leur pratiques - " une envie d'être moins dans le jugement et de faire confiance à la méthode " - et se sentent mieux équipés pour avancer collectivement dans le mode projet - " Des clés de lecture et des moyens pour faire vivre et avancer les groupes projets, l'enthousiasme d'avoir de nouveaux outils et postures pour mener à bien un groupe projet ".

Enfin, à l'instar de la pratique d'un sport, la pratique de l'intelligence collective permet d'appréhender la complexité avec un autre regard et d'être moins en souffrance dans des périodes troubles comme aujourd'hui où la phrase la plus entendue est " Je navigue à vue ". Tout le monde a la capacité de se mettre en mode intelligence collective.

Plus on pratique l'intelligence collective, plus on en voit les vertus. Le seul préalable de la réussite d'une séance réside dans le respect des règles de bon sens essentielles et propices à l'émergence d'idées innovantes : la bienveillance, le respect, la responsabilité, l'égalité, la liberté. Concernant plus spécifiquement le groupe de travail, deux conditions essentielles :

- les managers doivent lâcher prise et accepter que leurs idées soient au même niveau que tous les autres participants, même - et surtout - si certains ne sont pas experts du sujet.

- L'ensemble des participants doit être impacté, de près ou de loin, par la question posée.

Une fois ces conditions remplies, toutes les problématiques peuvent être traitées : création d'un produit, d'un service, raison d'être, valeurs et culture d'entreprise, on-boarding, parcours collaborateur, marque employeur, conduite du changement... Alors défi accepté ?



**L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE AU CENTRE
DE LA MARQUE
EMPLOYEUR**

Margaux RAAB
Fondatrice Neojobs et Niaouli

Dans les ressources humaines, le terme " intelligence collective " s'imisce de plus en plus dans le quotidien. Et pour cause, elle est un des piliers de nombreuses disciplines, notamment la marque employeur. Quelle est l'origine de ce concept ? Quel est son impact et sa place au sein de la marque employeur ?

LA GENÈSE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Au début des années 2000, un nouveau mouvement scientifique fait son apparition : l'étude de l'intelligence collective. Il faut pourtant remonter dans le temps, et plus précisément en 1906 en Angleterre, pour comprendre sa genèse.

Sir Francis Galton, fondateur de l'eugénisme et statisticien entre autres, réalisait de nombreuses études statistiques sur la population anglaise : couleur des cheveux, diamètre du crâne, etc. Un jour, il voulut démontrer que la foule rendait les personnes stupides. Pour ce faire, il se rendit dans une foire agricole et demanda à 788 personnes d'estimer le poids d'un bœuf exposé sur une estrade. Le résultat fut sans appel. Prises individuellement, les réponses étaient fausses. En revanche, Sir Galton fit une découverte étonnante : en prenant la médiane de l'ensemble des estimations données, autrement dit la valeur centrale, soit 547 kg, la foule avait, à 2kg près, donné le poids exact du bœuf. Autrement dit, l'estimation du collectif fut juste alors même que les individus qui le composaient s'étaient trompés. Ainsi, en voulant prouver la stupidité collective, Sir Francis Galton avait mis en exergue l'intelligence de la foule. Cette découverte servit alors de catalyseur pour faire naître l'idée d'intelligence collective.

LES ANNÉES 2000, SYNONYME D'INTELLIGENCE DE LA FOULE

Il faudra attendre 90 ans après cette découverte pour que l'intelligence de la foule soit mise à l'épreuve et exploitée : partie d'échec de Garry Kasparov contre 50 000 joueurs amateurs en 1999, création de l'encyclopédie participative Wikipédia en 2001, essor des sciences participatives en 2008, ...

A partir de cette époque, on commence à comprendre que la contribution de plusieurs cerveaux permet de produire dans certaines conditions définies un " super cerveau ". Un exemple frappant de ce " super cerveau " fut le jeu en ligne de pliage de protéines Foldit, créé en 2008. David Baker, son

créateur et biochimiste de l'université de Washington, était face à une problématique : comprendre le processus de pliage moléculaire pour développer des traitements contre le sida, le cancer ou encore la maladie d'Alzheimer. Dans un premier temps, il développa et exploita un programme informatique, ayant besoin d'une puissance de calcul incommensurable. Les résultats n'étant pas probants, il décida de faire appel à la foule par l'intermédiaire d'un jeu, Foldit. Les joueurs devaient coopérer pour résoudre ce casse-tête de pliage. Grâce à la contribution de 57 000 joueurs, le mystère fut résolu !

Afin de créer ce " super cerveau " et fusionner l'ensemble des opinions des individus, plusieurs méthodes peuvent être employées : la médiane – exemple appliqué par Sir Francis Galton –, le vote, la solution commune comme wikipedia, la compétition, la formation de petits groupes...

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Aujourd'hui, ces interactions et coopérations collectives ont divers champs d'application s'étendant notamment jusqu'au sein-même des entreprises. Leurs utilisations sont souvent restreintes aux domaines de l'innovation, de la créativité ou de l'amélioration continue de processus. Elle s'invite également, de plus en plus, dans le marketing et la communication en impliquant les consommateurs pour concevoir un produit adapté à leurs besoins et envies. Il est pourtant aisé d'oublier que l'intelligence collective est une partie intégrante d'une discipline en particulier dans les sociétés : les ressources humaines. Ces dernières comprennent différentes dimensions stratégiques, intégrées et prévisionnelles et ce depuis les années 70. La fonction des Ressources Humaines se métamorphose et évolue avec son temps. C'est ainsi qu'à partir de 1990 une nouvelle dimension au sein des RH se crée : la marque employeur.

Cousine de la marque commerciale, la marque employeur est composée de trois principaux éléments : le sens et la stratégie donnés par la direction, le vécu des collaborateurs (ou expérience collaborateur) ainsi que le perçu des parties prenantes externes (ou expérience candidat). De ce fait, elle est intrinsèquement conçue, maintenue et entretenue par un ensemble d'individus.

Lorsque l'interne favorise la création de la marque employeur

Au début de la création d'une entreprise, les fon-

dateurs définissent l'ADN et les valeurs de la jeune pousse. Plus tard, lorsque les premiers collaborateurs rejoignent ses rangs, une culture et un style managérial se formalisent officieusement puis évoluent avec le temps et les nouveaux employés. La guerre des talents, le changement de comportements des candidats et l'avènement des réseaux sociaux ont contraint les entreprises à être plus transparentes mais surtout plus authentiques pour attirer et fidéliser leurs recrues. Autrement dit, ce qu'elles affichent à l'externe doit être le reflet de ce qui se passe en interne. Prenons l'exemple d'une société affichant sur son site une photo d'un babyfoot pour illustrer une culture détendue. Si, en réalité, cela n'est qu'une élucubration pour attirer des candidats, très rapidement l'écart entre la perception et le vécu se creusera et encouragera les nouvelles recrues à passer la porte dans l'autre sens. La marque employeur doit donc être basée sur des faits et des éléments concrets. Le meilleur moyen pour cela est d'impliquer les collaborateurs pour formaliser une marque employeur adéquates et recueillir des preuves. Pour rassembler ces éléments, les RH appliquent les méthodes de l'intelligence collective : entretien avec les employés, diffusion d'un questionnaire ou encore atelier collaboratif.

Cette dernière méthode nécessite la réunion de plusieurs employés, qu'importe leur niveau hiérarchique, leur poste et leur type de contrat. Une marque employeur étant vécue et animée par l'ensemble des individus composant la société, il est primordial de capter leur ressenti. A l'aide de ces derniers, les piliers de la marque employeur et ses marqueurs de sens, de ressenti et d'émotion émergent. C'est donc grâce à l'intelligence collective que la culture de l'entreprise sera mise en exergue avec authenticité et illustrée par des preuves.

Lorsque l'expérience candidat fait peau neuve avec l'intelligence collective

Au-delà de la formalisation de la marque employeur, d'autres aspects peuvent bénéficier des " super-cerveaux ". Une entreprise industrielle souffrait d'un manque de candidats. Après analyse, elle identifia la source du problème. Ce n'était pas son sourcing qui lui faisait défaut. C'était son expérience candidat dans son ensemble. La lourdeur et la lenteur de son processus de recrutement décourageaient les talents potentiels. Elle devait donc le réinventer pour proposer un format plus adapté et réduire cette fuite de talents. Elle décida alors de faire appel à ses collaborateurs et quelques personnes extérieures qui connaissaient l'entreprise. Après plusieurs ateliers de Design Thinking, les participants sont parvenus à co-

construire un parcours plus léger, plus ergonomique et reflétant la culture de l'entreprise.

Lorsque les avis des individus reflètent votre marque employeur

En 2007, le premier site de notation des entreprises voit le jour, Glassdoor. Par la suite, Indeed et Viadeo (renommé Figaro Insiders). Leur concept est simple. Ils regroupent un ensemble d'avis données par des collaborateurs actuels et anciens sur une entreprise. Ainsi, chaque collaborateur d'une société peut partager son expérience, donner son opinion et mettre en avant les inconvénients et avantages à y travailler. Pour cela, ils doivent attribuer des notes pour différentes catégories : ambiance et culture d'entreprise, évolution et sécurité emploi, management, salaires et avantages sociaux ainsi que la recommandation. Pour fusionner ces résultats, ces sites de notation utilisent le principe de votes. De cette manière, les entreprises peuvent avoir une note reflétant, partiellement, leur marque employeur.

Les bénéfices de l'intelligence collective pour une marque employeur efficace

Finalement, l'intelligence collective est au cœur de la marque employeur. Elle la construit, la nourrit, la fait évoluer et lui donne la possibilité de se positionner par rapport au secteur et à ses concurrents employeurs. L'intelligence collective et la marque employeur sont intrinsèquement liées. Elle doit donc être prise en considération à toutes les étapes de vie d'une marque employeur : de sa construction à son déploiement.

En effet, la mise en place d'une marque employeur authentique doit utiliser la méthode de l'intelligence collective puisqu'elle offre la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer et donc de donner une image de l'entreprise proche de la réalité. Au-delà du bénéfice pour l'entreprise, en impliquant les collaborateurs dans la construction de leur image employeur, les sociétés les valorisent.

Il sera intéressant de voir comment l'intelligence collective fera face à des conditions telle que la COVID pour continuer d'alimenter la marque employeur.

MARGAUX RAAB

Fondatrice des entreprises neojobs et Niaouli
 Margaux Raab est une véritable serial entrepreneure RH. En 2013, elle fonde avec Hugo Avale neojobs, agence marque employeur spécialisée en gamification, accompagnant les entreprises sur la formalisation et le déploiement de leur marque employeur. En parallèle de leur activité de conseil, ils créent, en 2019, une seconde startup, Niaouli, 1er outil de pilotage de la marque employeur.

SOMMAIRE

PROMOUVOIR

**UNE FILIÈRE DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES
OUVERTE, INNOVANTE, DE QUALITÉ.**

LA FÉDÉRATION RASSEMBLE TOUS LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, POUR PROMOUVOIR ET RENFORCER LEUR IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL POSITIF SUR L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE ET DES TERRITOIRES.

900
ADHÉRENTS

5,8 **MILLIONS DE**
STAGIAIRES FORMÉS



13
DÉLÉGATIONS
RÉGIONALES

La FFP se félicite que la compétence soit placée au cœur de la relance économique et sociale du pays. Des mesures fortes ont été confirmées pour l'emploi et notamment pour l'insertion professionnelle des jeunes par l'alternance. Sur la formation des salariés, les mesures devront être complétées et précisées pour garantir un véritable choc d'accès à la formation. Une financement doit être dédié à la formation dans les entreprises de 50 à 250 salariés. Et une politique nettement plus volontariste doit être menée via le CPF. La FFP et la filière sont engagées pour travailler rapidement à la mise en œuvre des mesures en lien avec tous les secteurs économiques et les territoires. «

Olivier Poncelet
Délégué Général FFP

VOLET COMPÉTENCES DU PLAN DE RELANCE L'OFFRE DE FORMATION SERA AU RENDEZ-VOUS DE LA MISE EN ŒUVRE

A raison, le Gouvernement a placé au cœur de l'ambition de « France Relance » les enjeux de compétences. La formation est clé pour éviter un chômage de masse, relancer l'économie française et accompagner ses transformations digitale et écologique. En ce qui concerne les mesures 'anti-chômage', les annonces sont fortes, notamment pour les jeunes grâce aux aides à l'embauche des alternants.

L'augmentation de la rémunération des demandeurs d'emploi en formation devrait également être une incitation positive à l'entrée en formation. Sur la formation des salariés, les mesures annoncées devront être complétées et précisées pour garantir un véritable choc d'accès à la formation.

Les aides à la formation doivent bénéficier à tous les salariés de manière simple et réactive. Pour cela, un financement doit être dédié à la formation dans les entreprises de 50 à 250 salariés.

Et une politique nettement plus volontariste doit être menée via le Compte Personnel de Formation (CPF) pour inciter le plus grand nombre à adapter ses compétences en lien avec les mutations économiques et la relance du pays.

Enfin, en ce qui concerne la modernisation de l'offre de formation, la FFP rappelle que la formation professionnelle est un secteur économique.

Les premières actions de modernisation consistent donc d'abord à favoriser les capacités d'innovation du secteur en réduisant les obligations administratives, en privilégiant le mieux-disant dans l'achat public, en adaptant les modalités de facturation des financeurs, et en garantissant des délais de paiement acceptables. « Après ces premières annonces qui placent la compétence au cœur du plan de relance, un travail important doit être engagé rapidement avec la filière pour définir les contours, les modalités de mise en œuvre et de suivi des mesures.

Une attention particulière doit être portée sur la formation des salariés qui seront les premiers acteurs de la relance. La FFP sera au rendez-vous de ce dialogue avec les pouvoirs publics et tous les secteurs économiques pour garantir le maximum d'efficacité des mesures qui seront déployées pour la relance de notre pays. »

Pierre Courbebaisse,
Président de la FFP

<http://ffp.org/uploads/document/RAPPORT%20ASTERES%20-%20investir%20dans%20les%20competences%20pour%20reconstituer%20l'economie.pdf>



LE SOCIAL LEARNING AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Tiphaine DUCHET
VP Operations Teach On Mars

Social Learning, entreprise apprenante, intelligence collective... autant de termes qui reviennent régulièrement à la mode, enrobés d'une sauce différente à chaque fois, plus ou moins goûteuse...

Que cherchent les pédagogues experts derrière ces formules inspirantes ? Quelle réalité concrète couvrent-elles ? Vendeurs de rêves ou visionnaires enthousiastes, comment faire la part des choses dans des entreprises qui s'accordent de plus en plus à mettre la formation et le développement de leurs collaborateurs au cœur de leur stratégie (1) ?

Revenons quelques pas en arrière, l'essor des technologies de l'information dans les années 2000 a vite ringardisé les formations en salle jugées trop scolaires et onéreuses. Ont donc suivi des dispositifs plus " expérientiels " ou plus " digitaux " qui ont chacun connu leurs heures de gloire mais avec leurs limites soit en termes d'efficacité pédagogique, soit en termes d'engagement, soit... les deux. Les serious game ont ouvert la voix de la gamification, l'avènement des MOOC a apporté la notion de séquençement rythmé de la formation et posé les bases de l'apprentissage entre pairs à distance. La liste n'est pas exhaustive mais vous comprenez l'idée : le Digital Learning - ou toute autre dénomination scientifico-marketing caractérisant les nouvelles formes d'apprentissage - ne doit pas faire l'erreur d'effacer ou de dévaloriser les différentes modalités qui lui ont succédé, car elles ont toutes participé à la construction d'un édifice multimodal qui regorge de possibilités.

Le Social Learning - que nous définirions comme la possibilité d'apprendre via des interactions riches présentiels ou distantiels, entre pairs et/ou avec experts - est plutôt selon nous à considérer comme une nouvelle couleur sur la palette du formateur, à mixer avec les teintes existantes pour mettre en place un apprentissage riche et durable. La puissance apportée par ces interactions n'est pas nouvelle, nous avons tous des souvenirs ancrés d'apprentissage à la volée glanés lors de discussion de fin de session, de débat autour d'un café (ou d'une bière en fonction de l'heure) ou de manipulations concrètes sur le plan de travail quel que soit sa forme.

Aujourd'hui, **trois caractéristiques impactent la portée de ce phénomène** :

- la modalité est plus digitale : le partage se fait à distance, via des outils de discussion instantanée ou des forums d'échange,

- les volumes d'informations échangées sont exponentiels et protéiformes,
- les personnes qui échangent ne se connaissent pas forcément, ne se sont parfois jamais vues.

A chaque caractéristique son défi. Pour la première, il s'agit d'une robustesse technologique et ergonomique : que l'espace virtuel où a lieu l'interaction soit opérationnel et accessible. Pour la seconde : il faut apprendre à faire un tri sélectif (ma grande passion) parmi toutes les informations disponibles et ce tri ne doit pas être réalisé avec le hachoir du temps, il doit être fait de manière consciente par pertinence et non de manière passive en fonction du temps disponible. Enfin pour le dernier, il convient d'être avant tout ouvert et bienveillant pour accueillir des inputs variés mais tout de même prudent et exigeant pour sélectionner les contributions qui font sens et apportent une réelle valeur ajoutée.

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET BÊTISE INDIVIDUELLE ?

Bref, le social learning ne se résume pas à la consultation passive d'un fil d'actualité, à la distribution d'émojis et de pouces levés ou au fait de suivre tel ou tel influenceur.



Pour faire émerger l'intelligence collective, il est nécessaire déjà qu'il y ait des intelligences individuelles (ah oui mince), et c'est là que le bât blesse. La digitalisation de la formation peut conduire à son appauvrissement tant sur le fond que sur la forme. Il devient tellement facile de produire et de consommer du contenu qu'on en oublie parfois la qualité intrinsèque qui s'impose. En tant que pro-

professionnels de la formation en entreprise, nous avons le devoir - sous peine de voir nos métiers disparaître - de maintenir ce critérium de qualité. Là encore, pas de recette miracle, chaque organisation peut construire son schéma directeur pédagogique combinant des critères et surtout des indicateurs de mesure multiples et originaux (individuel, collectif, à chaud, à froid, top-down, bottom-up, collaboratif, quantitatif, qualitatif...).

Ceci étant dit, revenons-en à notre sujet, une fois que l'écosystème formation est assis sur des fondations solides dans les modalités et la richesse de ressources proposées, alors le social learning peut permettre de démultiplier la puissance des dispositifs.

La notion de User Generated Content (UGC) est particulièrement intéressante pour enrichir des concepts avec des retours d'expérience provenant de sources très variées et la richesse naît de la profusion de ces contributions - de leurs rebonds - qu'ils soient concordants ou dissonants.

UGC OU MORT ANNONCÉE DU PROFESSIONNEL DE LA FORMATION ?

Même si certaines règles de concision, d'élégance et d'éthique sont comparables, on ne participe pas sur un forum pédagogique de la même manière que sur Twitter, Instagram ou LinkedIn... La différence se fait sur la "substantifique moelle" qui doit apporter une valeur ajoutée au sujet et là encore les professionnels des entités L&D peuvent mettre à profit leur savoir-faire pour encourager, tout en les encadrant, les contributions.

Imaginons que l'on puisse créer une compétence universelle de transmission, devenue naturelle car inscrite dans nos "gènes d'apprentissage" dès le plus jeune âge. Je suis optimiste sur ce rêve quand j'observe avec bonheur les initiatives de l'instituteur de mon fils qui favorise les exposés des élèves pour que l'apprentissage des uns (on retient 80% de ce que l'on enseigne (2)) se fasse au profit des autres et dans le partage.

Chouette, le social learning dès le CM1 ! Après cette impulsion qui devrait être au cœur de nos systèmes d'enseignement, c'est à l'individu de prendre la relève, de se responsabiliser dans sa capacité à sélectionner et creuser les sujets, à faire fonctionner ses neurones et pas seulement à remplir en mode Tétris son temps de cerveau disponible. Les professionnels de la formation ont donc

La pyramide de l'apprentissage

On retient :
 • seulement 10% d'une pédagogie descendante
 • 90% quand l'on est acteur de sa formation et que l'on apporte son feedback aux autres !



deux rôles majeurs à jouer : apprendre à apprendre puis apprendre à contribuer.

Pour finir sur l'émergence réussie d'une dynamique de social learning favorisant l'intelligence collective, j'emprunte à Cécile Dejoux sa grille des 5 R.

A nous donc, professionnels de la formation, de construire des dispositifs qui permettent de faire émerger et perdurer le Social Learning au service de l'intelligence collective et à ne pas mettre derrière ce terme des chimères alléchantes qui risquent d'aboutir à l'effet inverse. A chacun de se prendre en main - en tant qu'apprenant - pour contribuer et partager intelligemment. Enfin, à nos entreprises et organisations de se donner les moyens humains et organisationnels pour placer la formation, bien sûr au service de la performance, mais avant tout au service du développement durable des personnes et de nos sociétés.

(1) HR TRENDS 2019 - DELOITTE - 84% des DRH mettent la formation comme leur deuxième priorité stratégique

(2) A rapprocher du fameux 70 - 20 - 10 (70% des apprentissages liés à nos expériences et activités quotidiennes, 20% dans les interactions sociales, 10% en apprentissage traditionnel) et de la pyramide de l'apprentissage



IMAGINEZ DES PROCESS EFFICACES ET SÉDUISANTS GRÂCE À LA CO-CRÉATION

Elodie FEVRE-CHARTON

Consultante senior Marque Employeur à Neojobs

Margaux RAAB

Co-fondatrice de Neojobs et Niaouli

Co-crédation 81 000 000 de résultats sur Google avec la requête " co-crédation entreprise " et 101 000 publications sur Instagram avec le hashtag #cocreation. Notre recherche web confirme que la co-crédation est une tendance de fond dans notre société. Elle est déjà bien intégrée par les professionnels du marketing, et elle pointe son nez dans votre univers. Pourquoi ? Les professionnels des RH, comme ceux du marketing, doivent résoudre des problématiques de plus en plus complexes. Les salariés, comme les clients, ont des motivations et des attentes fluctuantes. Nous évoluons dans un monde concurrentiel avec de nombreuses interactions, des cadres législatifs changeants, des crises sanitaires, un contexte international, le tout saupoudré de digital. Dans ce contexte, plusieurs cerveaux valent mieux qu'un : " seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ". C'est pourquoi, la co-crédation, en s'appuyant sur l'intelligence collective et l'utilisateur lui-même, permet d'inventer de nouveaux processus qui répondent vraiment aux attentes et aux usages des clients ou des salariés, et aussi de limiter les risques.

LES CLIENTS " CO-CRÉENT " AVEC LE MARKETING

Comment expliquer cet engouement du marketing pour la co-crédation ?

La co-crédation génère des bénéfices pour toutes les parties prenantes ! Pour le client, elle lui permet de vivre une expérience unique, de se sentir valorisé et d'en apprendre plus sur les coulisses de la marque. Pour le service marketing, l'avantage majeur est de limiter les risques d'inadaptation du produit/service aux attentes des consommateurs. Elle renforce l'engagement des clients en les impliquant jusqu'à parfois réussir à en faire des ambassadeurs de l'entreprise.

Des exemples de produits co-crédés avec des marques

C'est l'esprit start-up qui a fait émerger la co-crédation " qui mieux que l'utilisateur sait/sent ce dont il a besoin et comment il en fait usage ? ". Ainsi, le marketing ne pousse plus un produit/service à un consommateur mais on le construit avec lui en amont.

- Des mamans imaginent un nouvel article pour bébé chez GEMO. Une dizaine de mamans-clients fidèles de la marque ont été invitées à imaginer en 2017, un pyjama pour les tout-petits, puis en 2019, une valise pour les vacances de bébé. Objectif : avoir un produit qui répond aux besoins spécifiques et changeants liés à la maternité. Ces jeunes femmes ont eu le privilège d'échanger avec les

chefs de produits et stylistes de la marque. Elles ont un fort pouvoir de recommandation sur les autres consommatrices, ce qui a valorisé l'image de la marque. Des clients passionnés aménagent le nouveau magasin IKEA LA MADELEINE à Paris. Unique magasin Ikea en centre-ville, il a été pensé avec un échantillon de 1200 clients, membres du Club Ikea Family, une communauté de clients fans de décoration et/ou fidèles à la marque suédoise " comme un lieu de vie et d'expérience dans leur quotidien ". Le magasin a connu un énorme succès à son ouverture en 2019

COMMENT ADAPTER & ADOPTER LA CO-CRÉATION DANS LES RH ?

La co-crédation RH, selon neojobs, c'est lorsqu'une tpe/pme ou un grand groupe construit avec des candidats et des salariés volontaires et motivés des processus inédits, pour les satisfaire durablement. Ces processus peuvent concerner un moment-clé du parcours (intégration par exemple) ou tout le processus RH. Ils contribuent à faire vivre aux individus une expérience positive et nourrissent la marque employeur de l'entreprise.

Les motivations et les attentes des collaborateurs ont changé en quelques années, ils sont désormais en quête de sens et veulent aussi être acteurs du changement. C'est une belle opportunité pour les entreprises. Parmi les questions que les candidats/collaborateurs se posent aujourd'hui : L'entreprise est-elle connue ? A-t-elle une bonne image ?

Quelles sont ses valeurs et sa culture ?

Dans quelle direction va l'entreprise ?

En somme, quelle est la marque employeur de l'entreprise pour laquelle je postule ou travaille ?

Vais-je pouvoir apprendre et/ou évoluer ?

Quels sont les outils et les moyens mis à ma disposition ?

Mon poste et mes missions vont-ils être stables ?

Est-elle engagée dans le Développement Durable et la Qualité de Vie au Travail ?

Quid de la rémunération ?

Quelles sont mes missions ?

Quels sont les avantages à y travailler ?

Quelle est l'ambiance dans mon équipe ?

Qui est mon manager ?...

Identifier les moments-clés et les problématiques

D'abord, nous vous conseillons d'identifier les moments-clés qui font les interactions et les expériences de vos collaborateurs avec votre entreprise.

Pour un recrutement, par exemple, on dénombre plusieurs étapes : prise de connaissance de l'offre, acte de candidature, entretien bien sûr, tests, 1ers jours de son intégration, échanges autour de sa candidature notamment les feedback et éléments

marque employeur transmis. Pour un collaborateur,



il s'agira plutôt de son quotidien, des formations disponibles, des évolutions de carrière et des derniers jours avant son départ. Par la suite, il est nécessaire de déterminer les moments les plus importants à travailler et ayant le plus de points d'amélioration à traiter pour savoir par où commencer. Enfin, il faut définir la problématique :

- Comment sécuriser les 1ers jours de nos collaborateurs dans l'entreprise ?
- Comment (re)donner le goût à nos techniciens de devenir managers demain ?
- Comment aboutir pour les managers à des réunions moins nombreuses mais plus productives ?
- Comment devenir une organisation apprenante alors que 50% de nos effectifs ne sont pas sur site ?



Les bénéfices côté candidats/collaborateurs

Les bénéfices de la mise en place d'un processus de co-création avec les candidats et/ou les collaborateurs sont multiples :

- Impliquer les parties-prenantes dans un projet conséquent
- Leur donner un sentiment d'être responsable et d'avoir un impact
- Les valoriser
- Leur prodiguer un sentiment de reconnaissance

En adoptant la co-création dès le processus de recrutement, il est possible de détecter les futurs collaborateurs avec des capacités d'adaptation et de réflexion en adéquation avec la complexité de l'entreprise aujourd'hui.

Optimiser le parcours de vos candidats

Vous pouvez mettre de la co-création dans un seul processus ou dans tout le parcours candidat. Prenons l'exemple d'une journée d'intégration : étape parfois longue, fastidieuse, et pas toujours simple à adapter à tous les profils de nos nouveaux collaborateurs. C'était le constat de la direction régionale de Vinci Construction France à Lyon qui a demandé de l'aide à ses collaborateurs pour co-construire une journée d'intégration plus ludique, fédératrice et impliquante pour tous. Les salariés présents ont alors pu donner leur point de vue sur cette journée et les écarts entre l'existant et leurs attentes. Et c'est guidés par un facilitateur de neojobs qu'ils ont pu créer un processus unique, à l'image de l'entreprise, pour accueillir au mieux leurs futurs collègues.

Transformer vos salariés en ambassadeurs

Un collaborateur satisfait est le meilleur ambassadeur de la marque commerciale et de la marque employeur. En impliquant réellement les collaborateurs les plus loyaux, ils deviendront des acteurs de

confiance et des relais de communication de l'entreprise. Chez IBM, les équipes se sont rendues compte que la qualité de l'expérience client était fortement liée à l'engagement des salariés. Ils ont alors décidé d'utiliser la co-création pour redessiner leur parcours RH, en particulier leur programme d'onboarding afin qu'il corresponde aux attentes des nouvelles recrues.

Vous avez des difficultés à recruter ? Pourquoi ne pas mettre un place un programme participatif de salariés ambassadeurs, " employee advocacy " en anglais ? Vous construisez, au service aussi de votre marque employeur, le contenu lors d'ateliers de co-création avec vos salariés volontaires.

Atelier : le rôle du facilitateur

Pourquoi est-ce primordial d'avoir un facilitateur (interne ou externe à l'équipe) ? D'abord il conçoit l'atelier en fonction de la problématique RH avec des phases favorisant l'émergence d'une solution inédite. Il s'occupe de la logistique. Le jour J, il est là physiquement pour accompagner le processus créatif du groupe avec une dynamique positive. Il dirige les travaux et amène de la cohérence pour que vous repartiez avec " une solution concrète utilisable ". Il cherche à mettre en confiance, veille à ne pas casser la créativité et l'audace, écoute, questionne, tente de lever les freins éventuels et inspire si besoin ! Un rôle qui nécessite des aptitudes, compétences et soft-skills particulières. Si vous avez la chance d'avoir une personne spécialisée dans la facilitation dans votre entreprise, qui n'est pas dans vos problématiques quotidiennes, c'est la personne rêvée.

La communication est capitale, pour réussir à embarquer des volontaires motivés :

- Pourquoi a-t-on besoin de résoudre cette problématique ?
- Pourquoi est-ce important pour l'entreprise que vous participiez ?

Et en aval : qu'est devenue la solution que vous avez contribué à faire émerger ?

Vous voulez jouer le rôle de facilitateur ? Il existe de nombreux outils digitaux pour structurer le projet comme Trello ou Slack, ainsi que des méthodes de créativité à intégrer comme le gamestorming.

Adopterez-vous bientôt la co-création avec vos candidats et salariés pour imaginer des process efficaces et séduisants ?

ELODIE FEVRE-CHARTON,

consultante senior marque employeur à neojobs ([LinkedIn](#) / [Twitter](#))

MARGAUX RAAB,

CO-FONDATRICE DE NEOJOBS ET NIAOULI ([LINKEDIN](#) / [TWITTER](#))

A man with glasses and a woman are sitting at a desk in a bright, sunlit room. They are looking at a laptop screen. The man is holding a pen and a notebook. The woman is looking at the laptop. The scene is warm and collaborative.

DE RESSOURCES HUMAINES À L'HUMAIN PLEIN DE RESSOURCES !

Théo SCUBLA et **Fanny PRIGENT**
Co-fondateurs de Wero

L’heure où les pratiques managériales et de recrutement évoluent drastiquement à grand renfort de digitalisation des processus et de gestion intelligente de la donnée pour faire face aux nouveaux enjeux du monde du travail, l’entreprise doit également apprendre à s’adapter en capitalisant sur la singularité des compétences et parcours de ses collaborateurs pour assurer sa performance durable.

L’ENTREPRISE À L’ÉPREUVE DE LA CRISE

En 2016, lors d’une intervention sur l’entreprise de demain, le prospectiviste et scientifique Joël de Rosnay affirmait : " En 2030, les chefs d’entreprise qui disent encore " mon " entreprise auront disparu. Seuls survivront ceux qui disent : " notre " entreprise.

Cette affirmation vous semble évidente ? Dans les faits pourtant, la réalité est parfois toute autre. A l’heure où l’on parle engagement des collaborateurs, qualité de vie au travail (QVT), valeurs et raison d’être des entreprises... ce n’est pas toujours le grand Amour au bureau ! En 2018, 62% des salariés français envisageaient ainsi de quitter leur entreprise¹. Plus récemment, l’enquête réalisée par l’IFOP révèle que 49% des employés en France sont amenés à agir contre leurs valeurs et 46% considèrent qu’ils sont parfois infantilisés par leur hiérarchie². Le taux de turnover moyen en entreprise au niveau mondial ne cesse d’ailleurs d’augmenter pour s’établir à 23% en 2018³. Et contrairement à ce que l’on pourrait croire, le salaire n’est pas la principale motivation du mouvement des salariés.

Au-delà du coût financier que ce turnover peut représenter pour l’entreprise – en France, il est estimé à 63 jours de salaire par employé⁴ – il porte également un coup à la cohésion d’équipe et à la productivité. Mal maîtrisé, il provoquera inévitablement une fragilisation de l’entreprise mettant en péril sa compétitivité et sa rentabilité.

La crise bien évidemment n’arrange pas les choses ! Avec le risque de licenciement qui plane au-dessus de la tête des salariés et la pratique du chômage partiel, la crise renforce ce mécanisme de " fidélité par défaut " à l’entreprise et crée ainsi une bombe à retardement. Chez nos voisins

belges, selon une étude menée au plus fort de la crise sanitaire, un salarié sur 5 envisage même déjà de quitter son emploi⁵ !

Pourtant l’année 2020 que nous traversons devrait rendre davantage palpable ce besoin du collectif et de la mise en commun des connaissances, des efforts pour avancer ensemble vers une sortie de crise. Malmenée comme jamais dans cette tempête, l’entreprise doit aussi faire appel au collectif, rassembler au-delà des divergences autour de valeurs communes et puiser dans la richesse que représente la diversité de ses composantes pour faire face aux adversités et ce de manière durable, anticiper les bouleversements et apprendre à innover collectivement.



Car là réside la vraie opportunité offerte par la crise : elle révèle, elle met en exergue. Elle nous met face à la part d’ombre de nos certitudes tout comme elle fait émerger des convictions profondes. Pour l’entreprise, ces convictions pourraient se résumer ainsi : pour aller loin, il faut savoir créer, fédérer, engager et animer une communauté d’acteurs aux parcours, profils et motivations différentes. En somme : l’entreprise doit apprendre à embarquer tous les publics en tenant compte de leurs singularités et en faire une force pour performer durablement.

L’ENTREPRISE DE DEMAIN SERA HUMAINE, COLLECTIVE ET INCLUSIVE

S’il y a bien une leçon à tirer de l’année difficile que nous traversons c’est que rien n’est immuable ou figé. Les bouleversements sont légions et la capacité d’anticipation, d’adaptation et de résilience aux changements à venir sont au cœur des enjeux de développement des entreprises.

Pour continuer à exister, elles devront s’adapter : aux consommateurs certes mais aussi aux nouvelles tendances professionnelles (travail à distance, entreprise libérée...), à la nouvelle réglementation, aux dernières évolutions technologiques, aux problématiques écologiques, sanitaires mais aussi géopolitiques... À défaut de pouvoir le faire, elles finiront par disparaître, à moins d’apprendre à être plus agiles, flexibles et s’entourer de profils atypiques.

En quoi le recrutement de profils atypiques permet-il de faire face aux nouveaux enjeux d'adaptation de l'entreprise ? Savoir recruter le bon profil dont les compétences sont adaptées au poste est important mais recruter des candidats qui soient capables de s'intégrer à la culture d'entreprise, d'y adhérer et disposés à apprendre et évoluer en continu - y compris dans un contexte d'incertitude va devenir crucial.

Les compétences et acquis professionnels (hard skills) valorisés aujourd'hui en entreprise risquent de devenir obsolètes dans quelques années. En effet, 85% des emplois en 2030 n'existent pas encore⁶. Et ce n'est pas en 2030 qu'il faudra s'en préoccuper ! Pour anticiper ces évolutions, l'entreprise doit investir en premier lieu sur le capital humain et recruter dès aujourd'hui des collaborateurs stratégiques sachant faire preuve de recul, de résilience, d'agilité, de capacité d'adaptation, d'ouverture d'esprit et d'une multitude de mindset et de points de vue. Elle doit dès lors repenser son processus de recrutement, ses critères de sélection en privilégiant également les compétences douces (ou soft skills), sa stratégie marque employeur et son programme de formation et accorder une chance à tout individu motivé.



L'entreprise inclusive – puisque c'est bien de cela dont nous parlons ici – ne doit pas être que l'apanage des DRH ou autre fonction RSE au sein de l'entreprise. L'inclusion est une partie intégrante de la stratégie d'entreprise, directement corrélée à sa performance et à sa raison d'être. Selon Deloitte " les entreprises qui pratiquent une politique inclusive génèrent jusqu'à 30% de chiffre d'affaires supplémentaire par salarié et une rentabilité supérieure à celle de leurs concurrents " ⁷.

UN POOL DE TALENTS AUX RESSOURCES INSOUÇONNÉES

Parmi ses profils atypiques, il y a encore aujourd'hui des talents complètement invisibilisés et disposant pourtant de ressources insoupçonnées. Parmi eux figurent les personnes réfugiées qui sont un miroir du paradoxe qu'il peut y avoir entre le potentiel inhérent à un individu (quelles que soient ses qualifications) et la situation de blocage dans laquelle il est amené à se retrouver.

En moyenne, c'est environ 35 000 personnes qui obtiennent ce statut⁸ chaque année en France et bénéficient du même accès au marché du travail que la population locale et constituent un réel facteur potentiel de croissance économique.

Néanmoins d'après une étude d'un think tank du Parlement Européen⁹ menée en 2016 et un rapport de la London University¹⁰ réalisé en 2018, un individu placé sous protection internationale nécessite en moyenne 15 à 19 ans pour bénéficier des mêmes chances d'insertion professionnelle qu'un natif. C'est l'une des catégories sociales qui peine le plus à obtenir une activité professionnelle durable dans l'Union Européenne. En France, seuls 28% des migrants sous protection internationale vivant depuis moins de cinq ans en France sont en emploi. Autrement formulé par Aurélien Taché dans son rapport¹¹ : " Cela signifie que, parmi les étrangers présents depuis moins de cinq ans en France en âge de travailler, seul un sur trois est en emploi, ce qui constitue l'un des plus mauvais résultats de l'OCDE ".

Parce que les flux migratoires ne vont pas s'éroder, l'insertion professionnelle restreinte des réfugiés sur le marché du travail constitue un défi et un réel manque à gagner pour la société et pour l'entreprise in fine. Premièrement, les réfugiés sont une population jeune (63% des arrivants ont entre 15 et 34 ans lors de leur arrivée en Union Européenne¹²), et présentent un taux d'activité supérieur à celui des natifs (77% des personnes réfugiées sont en âge de travailler, contre 66% pour les natifs¹³). En outre, plusieurs études ont montré par ailleurs que les qualifications des personnes réfugiées sont complémentaires de celles des natifs (Borjas, 2013 ; Edo, 2014, 2016). C'est d'autant plus vrai pour les individus placés sous protection internationale qui présentent des niveaux de qualification très hétérogènes suivant le pays et la période d'émigration.

Pour Arsène, aujourd'hui conseiller d'affaires dans un grand groupe financier, " une personne réfugiée c'est d'abord une expérience atypique, un vécu, un mental de fer et une grande capacité de prise de recul pour affronter l'adversité. Ce sont aussi des expériences et des compétences qu'il ne faut pas sous-estimer [...] Dans mon cas, avant de démarrer une nouvelle carrière en tant que conseiller d'affaires, j'avais une expérience de dirigeant d'en-

reprise de 10 ans dans le secteur pétrolier ".

Leur parcours, leur vécu et leur quête du bonheur sont également des atouts leur conférant des compétences douces aujourd'hui très prisées par les entreprises : adaptabilité, résilience, motivation et désir d'évoluer. Des études réalisées par l'Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (IRFAM¹⁴) objectivent et confirment même l'apport bénéfique du recrutement de ces personnes par les entreprises qui ont fait de la diversité et de l'inclusion un axe stratégique de leur développement.

Pourtant l'employabilité de ces personnes est encore entachée de préjugés, craintes, discriminations, méconnaissance des mécanismes d'accompagnement existants et d'opportunités de rencontres.

Depuis 2017, chez Wero, nous nous efforçons de favoriser la rencontre entre les entreprises et ces talents invisibles qui les rendront plus fortes, plus résilientes, plus responsables.

A la vulnérabilité, nous préférons voir des forces. A l'obligation d'inclusion, nous voyons des entreprises à succès. A l'idée que l'intégration est risquée, nous y opposons méthode et impact. A l'idée d'un monde qui se ferme, nous croyons à l'ouverture.

L'inclusion des personnes réfugiées dans l'entreprise est non seulement le fruit d'une volonté tournée vers le bien commun mais aussi une action créatrice de valeur à tous les niveaux de l'organisation.

L'entreprise de demain devra non seulement mettre en place une organisation adaptée à ses enjeux business mais aussi en accord avec les aspirations

de ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle devra donner une chance à chacun en considérant son potentiel, ses différences, sa valeur. Elle devra conférer le même poids à chacun et apprendre à s'appuyer sur des collaborateurs vraiment acteurs, responsables, autonomes et au fait de la stratégie de l'entreprise et du rôle qu'ils ont à y jouer.

NOTES ET RÉFÉRENCES

(¹) Enquête RegionsJob menée en décembre 2017 et début janvier 2018.

(²) Etude IFOP pour le média Philonomist. Terrain : janvier 2020 auprès de 970 salariés des secteurs public et privé

(³) Etude mondiale " Preparing for take-off " réalisée par le cabinet Hay Group Global <https://www.youtube.com/watch?v=RHHLDt30zpQ>

(⁴) Selon un rapport du Center for Economics and Business Research (CEBR), 2017

(⁵) Etude menée en mai 2020 par le cabinet de ressources humaines StepStone

(⁶) Etude réalisée en 2017 par Dell Technologies et l'Institut pour le futur (ITF), un think tank californien, faisant appel à un panel de 20 experts de l'économie, du high tech et du monde universitaire de différentes nationalités

(⁷) Étude Deloitte, 2019 : [Comment faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations ?](#)

(⁸) Réfugié.e : statut accordé à toute personne présentant un risque avéré d'être persécutée dans son pays d'origine " du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques " (convention de Genève, 1951). Les personnes reconnues réfugiées sont placées sous la protection juridique et administrative de l'Ofpra pour dix ans (OFPRA, 2020).

(⁹) [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL_STU\(2016\)578956](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL_STU(2016)578956)

(¹⁰) Rapport " (The Struggle for) Refugee Integration into the Labour Market : Evidence from Europe " – Février 2018

(¹¹) Aurélien Taché, " Pour une politique ambitieuse d'intégration des étrangers arrivant en France ", Rapport au Premier Ministre, février 2018

(¹²) OCDE, 2014 ; Parlement Européen, 2016.

(¹³) ELIPA, DSED, 2013.

(¹⁴) " INSERTION DES TRAVAILLEURS MIGRANTS, Efficacité des dispositifs ", 2018 – collection Compétences interculturelles

THÉO ET FANNY PRIGENT

Co-FONDATEURS DE WERO



COMMENT AMÉLIORER LES PRATIQUES ET LES POLITIQUES DE DIVERSITÉ EN UTILISANT L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?



Hager JEMEL-FORNETTY

Directrice de l'année Prémaster EDHEC Grande Ecole
Directrice du centre Open Leadership for Diversity & Inclusion

Nicolas GUY

Expert en innovation pédagogique
Responsable des partenariats école au Lab RH

Partant de l'objectif de sensibiliser de jeunes étudiants aux enjeux de la diversité et de l'inclusion et de les aider à se comporter et réfléchir de manière inclusive, nous avons développé un séminaire fondé sur l'intelligence collective prometteur en termes de résultats et transposable en entreprise.

POURQUOI UN SÉMINAIRE SUR L'INCLUSION À DESTINATION DE JEUNES ÉTUDIANTS ?

En formation initiale, la diversité et l'inclusion (D&I) sont encore peu abordés dans les écoles et les universités et s'ils le sont, c'est souvent à travers une sous partie d'un cours plus global d'éthique ou de RSE. Pour beaucoup de jeunes salariés, les premières formations et sensibilisations arrivent plus tard en entreprise. Or, les années d'étude constituent un formidable contexte et laboratoire pour apprendre à apprécier la richesse de la diversité et à se comporter de manière inclusive.

L'actualité et les études récentes, nous ont montré à quel point des notions basiques de respect de l'autre quel que soit son genre, origine ou couleur de peau ont leur place dans les programmes d'éducation des jeunes adultes.

Partant de ce constat, le défi est de trouver un moyen efficace d'éduquer et de sensibiliser à la D&I, sans verser dans les discours moralisateurs ou la " diversity washing ", tout en engageant les apprenants et en garantissant un ancrage durable des connaissances acquises.

Sachant que plusieurs études montrent que les formations obligatoires à la diversité en entreprise ont un faible impact sur la promotion de la diversité, nous avons tenté de comprendre ce qui fonctionne le mieux pour développer un format efficace. Nous avons donc analysé les résultats des études sur les effets des formations en diversité en entreprise et décidé de laisser tomber le format descendant qui montre des résultats très modestes en termes de changement d'attitude et de pratiques pro-diversité.

Nous avons, en revanche, compris que l'engage-

ment dans une réflexion ou dans la construction d'une solution, l'échange de points de vue avec différentes personnes et l'activation de l'empathie en étant face à des situations concrètes ont un impact plus significatif.

APPRENDRE À APPRENDRE DIFFÉREMMENT

La solution imaginée était de confronter les 650 étudiants de la 1ère année du programme Grande Ecole de l'EDHEC, à l'occasion d'un séminaire d'une journée, à des situations organisationnelles réelles et concrètes pouvant être vécues par des collaborateurs en utilisant des méthodes issues du design thinking. Les objectifs étant :

1 De les impliquer dans la recherche d'une solution améliorant le sentiment d'inclusion du personnage décrit dans le cas

2 De stimuler leur empathie afin d'imaginer des solutions cohérentes et efficaces

3 De renforcer à travers cette expérience apprenante l'inclusion de chacun et l'acceptation de la différence.

ÊTRE ENSEMBLE

L'inclusion est une notion essentielle dans la vie d'une équipe ou d'un projet. De nombreux projets de recherche, comme les travaux menés par William Schutz ou les équipes RH de Google ont mis en évidence que le sentiment d'inclusion est même le premier facteur de performance d'une équipe. L'inclusion désigne, pour une personne, le sentiment d'être accepté dans un groupe social (appartenance) tout en étant reconnue et valorisée pour qui elle est (singularité), quelles que soient ses opinions, ses croyances, son expérience de vie ou sa personnalité.

L'inclusion ne se décrète pas, c'est un sentiment qui découle des comportements, des représentations et des sentiments des individus. On peut très bien en connaître la définition sans pour autant savoir la générer et la permettre autour de soi. D'où notre choix de mettre les étudiants à la place d'une personne différente pour les amener à ressentir ce qu'elle vit afin d'envisa-





ger d'autres façon de faire génératrices d'inclusion.

Afin d'encourager une réflexion autour de l'inclusion, nous avons cherché à :

- Composer des équipes diverses (d'un point de vue genre et études antérieures)
- Développer le sentiment d'inclusion des équipes d'étudiants que nous avons accompagnés. Nous avons respecté certaines étapes qui, de notre point de vue, paraissent incontournables.

CRÉER UN CADRE INCLUSIF

L'expérience apprenante proposée aux étudiants a commencé par une phase de clarification des comportements et des attitudes attendues entre eux et avec les intervenants. L'objectif, durant cette phase est de créer un cadre favorable à l'écoute, à l'entraide et à des relations reposant sur la confiance.

DÉDIER UN TEMPS SPÉCIFIQUE À L'INCLUSION

Après avoir fait s'engager les étudiants à respecter ce cadre, les enseignant.es ont animé un temps de partage spécifique qui a permis aux participants de partager leur état d'esprit du moment et leurs éventuels besoins vis-à-vis des autres membres du collectif pour se sentir pleinement inclus dans la session de travail. Ce temps se distingue d'un Ice Breaker, qui a plutôt vocation à mettre les participants en énergie et de briser la glace si ceux-ci ne se connaissent pas.

ANCER LES APPRENTISSAGES PAR LE COLLECTIF

A la mi-journée, ainsi qu'au terme de la journée de formation, les étudiants ont été invités à prendre du recul et à partager entre eux ce qu'ils avaient appris, compris, sur eux-mêmes ou sur les autres, et ce que cela changeait dans le regard qu'ils portent sur les sujets de D&I. Ce temps de partage collectif, inspiré des travaux de Takeuchi et Nonaka, sur les modalités de cristallisation des savoirs, a permis à chacun de s'enrichir du regard des autres et à faciliter l'ancrage de nouveaux apprentissages.

Ces trois temps ont permis à chaque participant de s'exprimer avec authenticité en étant chacun pleinement soi-même, au-delà du rôle qui pouvait être le sien lors de la journée de formation. De cette manière, chacun a pu constater à partir de son expérience vécue, l'impact significatif que pouvaient avoir des mécanismes d'inclusion sur la performance individuelle et collective. Ils ont également compris pourquoi il est de la responsabilité de chacun de favoriser des comportements inclusifs.

FAIRE ENSEMBLE

Pour sensibiliser les étudiants aux enjeux de la D&I, nous avons créé un jeu de rôle avec les équipes de l'Oréal et de Butagaz pour :

- - Les projeter dans des situations réelles et concrètes que peuvent vivre certains collaborateurs au quotidien ;
- - Stimuler leur créativité et leur empathie afin d'imaginer des solutions inspirantes, simples et actionnables qui pourraient être proposées par



les équipes D&I pour faciliter le quotidien des personnes qui en ont le plus besoin (et qui, le plus souvent, n'osent pas le dire...);

SE METTRE EN EMPATHIE

Le jeu de rôle, consiste à mettre les étudiants dans "dans les chaussures" d'un bénéficiaire des politiques de D&I pour découvrir par exemple ce à quoi ressemble le quotidien d'une personne diabétique, en surpoids ou d'un père de famille et les amener à prendre conscience de comment ceux-là vivent leur différence au sein d'une grande organisation.

Pour se faire, nous leur avons demandé d'explorer différentes dimensions de leur expérience vécue. Prenons l'exemple de Bintou, une jeune diabétique chez l'Oréal

- Quelles sont les difficultés et les irritants auxquels Bintou fait face au quotidien (le ou les problèmes)
- Quel dialogue interne Bintou a-t-elle avec elle-même (Que se dit-elle ? que ressent-elle ? Comment décide-t-elle d'agir ou de réagir face à une situation qui souligne sa différence ?)
- Comment son environnement (ses collègues, son manager, le service RH, ses proches) perçoivent-ils sa différence ?

STIMULER SA CRÉATIVITÉ

Une fois les difficultés et les besoins identifiés, les étudiants ont prototypé la nouvelle offre de services qui pourrait être proposée par les services D&I de l'Oréal et de Butagaz.

Chaque équipe a remis à l'issue de la journée une capsule vidéo de 3 minutes synthétisant leur dia-

gnostic et leurs solutions sous forme de story-telling afin de permettre aux équipes de l'Oréal et de Butagaz de diffuser facilement les idées les plus pertinentes au sein de leurs organisations.

Cette expérience a ainsi permis aux étudiants de se rendre compte de :

- 1) L'importance de se mettre à la place de l'autre et de comprendre ses besoins pour éviter d'émettre des préjugés et pour adopter des solutions et comportements facilitant l'inclusion de l'autre ;
- 2) L'inclusion est un concept concret et à l'origine de plusieurs effets positifs d'un point de vue individuel et collectif.

TRANSPOSER CES MODÈLES D'APPRENTISSAGE AUX ORGANISATIONS

Notre expérience menée auprès d'étudiants est de notre point de vue totalement transposable à une échelle organisationnelle. Elle présente plusieurs avantages dont : le temps réduit de la mise en place, engager un débat constructif entre personnes différentes sur des cas concrets et d'actualité et toucher plusieurs objectifs difficiles à atteindre à travers d'autres types de dispositifs (désactiver les stéréotypes, activer l'empathie et acquérir les bases d'un comportement inclusif).

Hager Jemel-Fornetty

Directrice de l'année Prémaster EDHEC Grande Ecole
Directrice du centre Open Leadership for Diversity & Inclusion

Nicolas Guy

Expert en innovation pédagogique
Responsable des partenariats école au Lab RH

INCLUSION & DIVERSITÉ

- 210** Vivre ensemble en virtuel pour mieux vivre ensemble en réel
Gaëlle ROUDAUT, MagRH
- 213** Diversité de cognition : la différence qui fait la différence
Mai Lam NGUYEN-CONAN, Muutivate
- 217** Vivre ensemble au travail quand on est LGBT+
Catherine TRIPON, porte parole de l'Autre Cercle
- 221** L'entreprise inclusive ou la belle utopie du vivre ensemble
Alain TEDALDI, Directeur Général
- 225** Pour vivre ensemble les conditions matérielles ne sont pas à négliger
Céric PONCET, Directeur Général Europe AKW
- 227** Les aidants en entreprise : un maillon indispensable au vivre ensemble avec les séniors
Jean Philippe ARNOUX, Directeur de la Silver Economie, Saint Gobain
- 230** Pour une europe (encore plus!) sociale et inclusive dans l'après covid-19
Xavier DELATTRE, Directeur Général de l'ADAPT
- 233** Ne pas embaucher de personnes autistes, c'est handicaper votre entreprise
Jean François DUFRESNE, Ancien Directeur Général ANDROS
- 235** Entretien avec Aïcha HAREMZA directrice adjointe du pôle Edmond Albius, La réunion
André PERRET, MagRH
- 240** Agir pour conjuguer emploi et handicap. C'est vivre ensemble !
Pascal ANGLADE, Secrétaire Fédéral CFDT, Vice Président de l'AGEFIPH
- 243** Réussir son recrutement de candidats en situation de handicap
Céline NAULET et Rania IGUEBLADENE, Aktisea
- 246** Lutter contre la discrimination professionnelle liée à l'âge
Claire VIEL, bonjoursenior
- 249** Une association de filles pour aider les filles à vivre la carrière scientifique
Laurence MONCOURRIER, Présidente Winning Girls
- 252** La Femme, un Homme comme les autres ?
Caroline LOISEL, Elizabeth FOUCHE
- 255** Quid de nos jeunes de banlieues ?
Général Emmanuel de RICHOUFFTZ
- 258** Ouvrir les portes de l'entreprise aux plus démunis est un devoir citoyen : le cas des anciens prisonniers
Charlotte DUDA, propos recueillis par Philippe CANONNE
- 261** La reconversion professionnelle : une conditions sine qua non pour plus de mixité dans le numérique
Emmanuelle LARROQUE, Pauline SANI, Alice POUILLET, Social Builder
- 265** Retour au travail après un cancer : la galère c'est pour les femmes
Loïc YSEBAERT, Professeur Hématologie, Oncopole de Toulouse
- 269** Retour sur les actions du haut-commissaire à l'inclusion dans l'emploi et l'engagement des entreprises
Thibault GUILLY, Haut-Commissaire
- 272** La chasse aux zébres est ouverte
François GEUZE, MagRH

A woman with dark hair, wearing a red long-sleeved sweater and a necklace, is smiling and holding a red magazine. The magazine cover features a cartoon character and the text 'MAG RH'. The background is a lush green bush with small white flowers.

**VIVRE ENSEMBLE EN
VIRTUEL POUR MIEUX
VIVRE ENSEMBLE EN
RÉEL**

Gaëlle ROUDAUT

Membre de l'équipe de rédaction du MagRH

Dans le monde de l'entreprise, la diversité fait référence non seulement à la capacité de l'organisation à promouvoir et à respecter la variété des différences individuelles dans un environnement qui n'exclut personne* mais aussi à lutter contre les discriminations. Une action volontariste auxquelles s'engagent notamment les entreprises signataires de la Charte de la Diversité, lancée en 2004. Mais, en réalité, il ne suffit pas seulement de brandir ces valeurs de pluralité et de diversité, mais davantage de les rendre tangibles par des actions concrètes dont les résultats sont visibles de tous et mesurables. En effet, après les bancs de l'école, l'entreprise est un lieu de rencontre de l'autre, d'apprentissage de la différence et de sa richesse. A ce titre, elle est responsable du bien vivre ensemble, et peut s'appuyer notamment sur les outils de communication interne, pour contribuer à rendre visible ses actions en faveur de la diversité mais aussi à animer un dialogue ouvert sur ces questions.

Elargir son vivier de candidats potentiels, enrichir les compétences au service de l'entreprise, intégrer de nouvelles pratiques professionnelles, accepter de changer de regard sur une problématique, apprendre à travailler ensemble et développer la collaboration, stimuler la créativité et l'innovation... Autant de promesses du management de la diversité, dont certaines font aussi directement écho à la promesse des outils collaboratifs en ligne. Alors comment profiter concrètement de ces intranets nouvelle génération et autres réseaux sociaux d'entreprise pour accélérer le management de la diversité, la connaissance mutuelle et le mieux vivre ensemble ?

FAIRE ÉMERGER LA DIVERSITÉ DES TALENTS

Tout d'abord, lorsque dans le cadre de la Charte de la Diversité, les salariés sont invités à s'impliquer personnellement dans la démarche, par exemple via du mentorat en partenariat avec des associations comme Nos Quartiers ont du Talent ou encore Capital Filles, il est particulièrement intéressant de s'appuyer sur l'intranet collaboratif ou le réseau social d'entreprise pour animer cette dynamique. Via une communauté ouverte, il est possible de mettre à disposition des collaborateurs, des outils d'accompagnement pour faciliter leurs nouvelles missions de mentors, de "recruter" de nouveaux candidats au mentorat, de faire le bilan des actions menées (combien d'accompagnements réalisés, combien d'ambassadeurs, ...). Et pour ouvrir la discussion, les mentors pourront venir y témoigner directement de leurs expériences, de petits reportages plus formalisés peuvent y être

publiés, et ceux qui n'ont pas encore osé se lancer dans ces initiatives pourront venir s'informer, poser leurs questions aux correspondants RH en charge de l'opération comme auprès de ceux qui se sont déjà jetés à l'eau : temps passé, difficultés rencontrées, bénéfices de l'expérience... De plus, pour tous les salariés engagés dans ce type de démarche, s'impliquer individuellement est un moyen aussi de révéler des talents qui ne s'expriment peut être pas dans leur mission quotidienne, et que l'équipe RH ne tardera pas à repérer...

CHANGER DE REGARD SUR LE GENRE

Il y a aussi beaucoup à faire dans les entreprises sur le sujet du genre, si l'on en croit les résultats du 2e baromètre LGBT+ Autre cercle – Ifop publié en février 2020 : 1 personne LGBT sur 4 a été victime d'au moins une agression LGBTphobe dans son organisation, 41% des employé(e)s entendent des expressions LGBTphobes dans leur organisation et seule 1 personne LGBT sur 2 est "visible" dans son entourage professionnel. Signer la charte LGBT+ est une initiative notable et elle peut également donner naissance à un espace d'information et de discussion en ligne sur l'intranet, sur le sujet du genre dans l'entreprise. Non seulement cet espace peut contribuer à faire évoluer les visions de tous sur le genre dans l'entreprise, sensibiliser, combattre les préjugés et les stéréotypes mais peut également fournir aux managers des outils concrets, comme par exemple le guide "Transidentité : Quelles bonnes pratiques pour les DRH et les managers ?" co-rédigé par l'association Autre Cercle et l'ANDRH. Cet espace peut aussi être un lieu pour trouver facilement les coordonnées des référents de l'entreprise, afin que tout collaborateur qui s'interroge sur le sujet du genre, puisse poser ses questions ou encore agir contre les discriminations éventuelles.

RECONNAITRE LE HANDICAP

Sur le sujet du handicap également, des espaces d'information et de discussion en ligne peuvent concourir à une meilleure intégration des personnes en situation de handicap dans l'entreprise. Rappeler à tous quels sont les devoirs de l'entreprise en la matière, faire connaître les engagements, sensibiliser, donner de la visibilité à tous sur les retombées des actions menées, permettre aux salariés concernés de faire reconnaître leur handicap (RQTH) mais aussi fournir aux managers des outils utiles : comment accueillir un collègue en situation de handicap dans l'équipe sans le stigmatiser, qui sont les interlocuteurs qui peuvent l'aider dans l'entreprise, que faire

pour adapter le poste de travail... Autant d'informations qui vont concerner certains managers à un moment donné, mais qui en réalité, concernent tout le monde !

ENCOURAGER LE TRANSGÉNÉRATIONNEL

Avec l'allongement des carrières, la cohabitation des générations est aussi un sujet clé du vivre ensemble. Et là encore, pourquoi ne pas profiter des outils collaboratifs pour aider les plus jeunes entrants dans l'entreprise à rencontrer les plus anciens qui ont tant à transmettre : culture d'entreprise, connaissances, expertises métier, ... Organiser via l'intranet et une communauté dédiée, des rencontres entre anciens et plus jeunes que ce soit en binôme ou en petits groupes, faire témoigner les plus anciens de " tranches de vies " dans un blog, les faire participer à l'écriture du glossaire des acronymes et autres mots propres à l'entreprise au sein d'un wiki, ... quels que soient les usages mis en œuvre, les outils collaboratifs peuvent se révéler de beaux supports pour participer à la mémoire de l'entreprise comme à écrire une nouvelle histoire partagée !

FAVORISER L'INCLUSION NUMÉRIQUE

La situation que nous venons de traverser a nécessité que toutes les parties de l'entreprise se saisissent des outils numériques, parfois avec peu d'accompagnement, dans l'urgence, et tandis que certaines franges de la population avaient déjà pris ce virage depuis quelques années, d'autres qui traînaient à le prendre, ou n'en avaient tout simplement pas eu l'occasion, ont dû le faire dans la précipitation. Cette période où les outils numériques ont été les seuls dispositifs pour nous lier les uns aux autres, que l'on ait été repliés chacun dans nos foyers ou fidèles au poste de travail pour faire fonctionner les services vitaux, a marqué la fracture numérique d'un trait encore plus fort. Tandis que les personnes à l'aise n'ont pas rencontré de difficultés particulières pour se connecter aux autres, pour certains, accéder aux bons outils et les utiliser avec efficacité, a relevé d'un challenge quotidien, voire les a davantage coupés de la vie d'équipe et du monde... L'illectronisme est encore un sujet en France, avec 17% de la population concernée (selon une étude de l'INSEE publiée en octobre 2019), et c'est sans compter les zones blanches où le réseau reste faible voire inexistant. L'entreprise a un rôle à jouer, sinon un devoir, un enjeu d'équité de rendre les outils de travail et d'information, accessible à tous les collaborateurs.

Pour faciliter la montée en compétence sur les outils numériques utiles à tous, le mentorat interne peut aussi être une formule intéressante : qu'on les nomme " adopte un geek " ou encore " digital mentors ", ces initiatives peuvent aussi s'animer sur des espaces de discussion online sur l'intranet : recrutement des mentors, mise à disposition des outils d'accompagnement, programme et pédagogie, mais aussi matching entre mentor(e) et mentoré(e), foire aux questions, retours d'expérience des binômes, ... Autant d'usages qui peuvent se déployer sur des espaces en ligne concourant également à une prise en main de ces lieux de partage numérique par les personnes les moins à l'aise avec le digital.

ENCOURAGER LE DIALOGUE ET SORTIR DES BULLES

Faire des portraits de collaborateurs, raconter des histoires individuelles, valoriser des engagements personnels à l'extérieur de l'entreprise, permet de mettre en avant la diversité et la richesse humaine. Si ces portraits restent sur papier glacé, publiés dans le magazine interne de l'entreprise, ils peuvent toucher, certes, mais les vraies personnes qu'ils valorisent restent inaccessibles, un peu lointaines, le storytelling risquant même de les éloigner de leurs collègues du terrain. Au contraire, présentés au sein d'un espace de discussion, où il est possible de commenter, où ces héros du quotidien peuvent prendre la parole directement, raconter leurs histoires, répondre aux questions, ils deviennent alors accessibles à tous : chacun peut leur parler, échanger, mieux comprendre leur histoire ... Ces moments participent d'une meilleure connaissance mutuelle, base de la tolérance et de l'ouverture aux différences.

Toutes ces initiatives relayées au sein d'espaces d'information et de discussion ouverts à tous dans l'entreprise permettent d'éviter la " ghettoïsation " des discussions au sein de groupes fermés qui seraient réservés aux seuls concernés et qui non seulement pourraient paraître stigmatisants mais aussi reproduire le phénomène des " bulles " constaté sur les réseaux sociaux. Au contraire, partager au sein d'espaces plus ouverts, collaboratifs, engageant à la discussion, permet tout simplement de concourir à une meilleure connaissance mutuelle, au décloisonnement de l'entreprise : car au-delà des cases dans lesquelles sont rangées nos différences (origine, genre, handicap, ...), au-delà des silos de l'entreprise, il y a toujours de belles histoires de femmes et d'hommes à raconter...

Gaëlle Roudaut

A close-up portrait of Mai Lam NGUYEN-CONAN, a woman with long, dark, wavy hair, smiling warmly. She is wearing a dark blazer over a black top. The background is a plain, light grey color.

**DIVERSITÉ DE
COGNITION :
LA DIFFÉRENCE QUI FAIT
LA DIFFÉRENCE**

Mai Lam NGUYEN-CONAN
Fondatrice de Muutivate

Quand il est question de diversité, le réflexe communément acquis est de centrer les actions autour de certaines populations (personnes handicapées, femmes, générations), et ce, afin d'améliorer les chiffres de l'entreprise au regard de la réglementation, ou d'ajuster les inégalités sociales ou sociétales, ou encore d'être en conformité avec certaines valeurs morales.

Malgré deux décennies de progrès plus ou moins notables dans la représentation de certaines populations, la démarche " diversité " est devenue malheureusement un irritant. Les effets bénéfiques ont eu pour contrepartie de faire naître un sentiment de rivalité entre les différents groupes de population. La volonté de coller à toutes les diversités ont généré un épuisement que les anglo-saxons ont appelé " diversity fatigue ".

Il est peut-être temps de s'avouer qu'on prend le problème de la mauvaise manière, tel le serpent qui se mord la queue, on semble s'être noyé dans des paradoxes. D'un côté, on appelle à ne pas prendre en considération les apparences, et de l'autre, on mesure nos actions principalement sur des critères visibles (genre, couleur de peau, âge, handicap visible etc.) Cette forme de diversité rassure et donne certainement bonne conscience, au mieux. Mais ces différences font-elles vraiment la différence ?

VERS UNE APPROCHE PLUS PERTINENTE DE LA DIVERSITÉ

La plupart des dirigeants qui s'engagent dans la diversité l'avouent, si on recrute plus de femmes, plus de personnes d'origines diverses, c'est parfois pour coller aux chiffres, pour réparer une injustice sociale, pour sauver les apparences, mais on reste sur la partie émergée de l'iceberg. Conséquences ? La diversité est figée et dévaluée. Les vraies différences ne sont pas nécessairement exploitées.

C'est pourquoi l'entreprise a tout intérêt à se concentrer sur une autre forme de diversité : la Diversité de cognition. Dans *The Diversity Bonus*, Scott E. Page souligne l'importance de la Diversité de cognition, définie comme " les différences dans la façon dont les humains perçoivent, interprètent, raisonnent et résolvent les problèmes — dans les groupes humains ".

Plus les participants sont diversifiés, plus ils sont nombreux à découvrir des idées et des approches novatrices et à réduire les risques d'erreur. C'est

cette diversité qui participe à booster la créativité, l'innovation, l'engagement et la motivation des équipes.

LA DIVERSITÉ DE COGNITION : UNE BELLE IGNORÉE

Cette diversité est au cœur de nos différences : elle explique nombre de dysfonctionnements, de résistances au changement, de déficits de performance et d'engagement. Mais elle est ignorée. Face aux enjeux sociaux liés à la parité et aux combats pour la justice sociale, la Diversité de cognition peine à trouver sa place dans un monde où règne les approches rationnelles et analytiques, elle peine à être exploitée au bénéfice de critères visibles qui ne garantissent pas les effets bénéfiques couramment attendus.

Historiquement, les sciences neuro-cognitives nous ont appris à mesurer les fonctions cognitives, mais celles-ci sont appréhendées avec une approche performative, alors que la Diversité de cognition gagnerait à être pensée en termes de palettes. En tant qu'individu, suis-je capable de comprendre mes préférences cognitives, suis-je capable d'élargir mon envergure cognitive ? En tant qu'équipe ou qu'organisation, comment pensent, réfléchissent, apprennent les gens autour de table, ai-je un mix de Diversité de cognition suffisant pour m'aider à résoudre des problèmes et à prendre des décisions de manière plus efficace ?

LES VRAIES QUESTIONS À SE POSER POUR AVOIR DE LA DIVERSITÉ DE COGNITION

La meilleure équipe ne consiste pas seulement à réunir les meilleurs individus ou des individus visiblement différents, mais à réunir des compétences diverses, dont les combinaisons optimales créeront de la valeur ajoutée, en vue d'un objectif collectif.

Comment faire face à la complexité de notre monde ?

1. Diversifier le recrutement

+50% des dirigeants estiment que la pénurie de talents freine leur transformation digitale. Howard Elias, Président, Services and Digital de Dell Technologies estime que l'industrie des media, des télécoms et de la tech souffre d'un manque de talents estimé à 4,3 millions de personnes. Le besoin est

également considérable dans les autres secteurs. Or, en matière de diversification du recrutement, les entreprises restent frileuses. On observe ici ou là des tentatives d'ouverture et d'élargissement des sources de recrutement, notamment par le recours à la technologie, mais il ne faut pas se leurrer, ces changements cosmétiques ne suffiront pas sans une vraie transformation culturelle.

Pour résoudre les problèmes complexes de notre monde, il est nécessaire de diversifier les équipes, et pour ce faire, une approche "duale" de la diversité, que les américains ont résumé par l'expression "2D-Diversity" est préconisée. Outre la diversité "innée" comme le genre, l'âge, les origines etc. on associera une recherche de diversité "acquise", liée à la pluralité des compétences et des richesses apportées par chaque membre de l'équipe. Dans ces circonstances, les parcours atypiques ont toute leur place. Comme l'étude du BCG le montre, plus les enjeux sont complexes, plus le bon mix de Diversité de cognition est important. En effet, depuis 2000, 52% des entreprises au classement de Fortune 500 ont soit fait faillite, soit ont été rachetées ou ont fermé du fait de la disruption digitale. Les organisations qui se sont pourvues d'un bon mix de Diversité de cognition, au niveau de leur top management, sont celles qui ont le mieux résisté et performé.

" Nos métiers connaissent des bouleversements importants, chaque naissance d'un nouveau réseau social, nous oblige à penser différemment. On ne peut réfléchir à des solutions normées ou la façon d'y réfléchir est de toute façon bousculée. En termes de recrutement, je ne regarde pas la formation, ce qui m'intéresse c'est la façon de penser, avec l'agilité demandée on est obligés de s'adapter. Un des trucs qui me plaît beaucoup, c'est de voir des gens qui ont une très forte Diversité de cognition s'entendre si bien, ils n'ont pas l'habitude. Ils fabriquent un terrain commun. " Julien Grimaldi, BETC

2. Valoriser la flexibilité cognitive

38% des collaborateurs craignent que leurs compétences ne soient obsolètes dans les années à venir. 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore.

Nous sommes mis sur des rails d'apprentissage dès l'adolescence, en France, les profils généralistes ne sont guère valorisés. Les spécialisations débutent dès notre plus jeune âge et se confirment avec les classes à sections.

" Les supers ingénieurs-experts, leurs apprentissages et acquis sont obsolètes en à peine deux ans. Dans mon secteur, je préfère recruter des gens avec une grande plasticité cognitive, que je peux former en fonction de l'évolution des technologies. Quel que soit leur parcours, leur capacité à apprendre, désapprendre et réapprendre est essentielle ". Directeur d'un laboratoire de recherche

3. Opérer une transformation culturelle

Aujourd'hui, l'entre-soi, le clonage, le conformisme sont les plus grands freins à l'innovation et à la créativité. Il ne sert à rien de diversifier votre recrutement si la culture de l'organisation consiste à faire " rentrer dans le moule " les gens qui pensent, perçoivent, apprennent et résolvent les problèmes différemment. Cela paraît évident, mais peu d'entreprises ou de dirigeants ont conscience de la " formidable machine à homogénéiser " qu'est l'environnement corporate qu'ils proposent. La valorisation de cette diversité au quotidien implique un vrai travail au niveau du groupe et une mobilisation de tous. Pour que ça fonctionne, la Diversité de cognition doit être envisagée comme nécessaire pour le groupe, quitte à le secouer un peu au départ. C'est pour cela que l'on parle d'inclusion, qui, à la différence de l'intégration, concerne tout le monde et ne peut réussir que lorsque chaque personne est valorisée dans sa spécificité et que cette spécificité crée de la valeur pour le collectif.

C'est pourquoi la Diversité de cognition se construit ; elle repose sur l'apport de personnes aux expériences multiples, et la prise en considération de spécificités autres que visible : diversité de secteurs, diversité de métiers, diversité de géographie, diversité socio-culturelle, diversité de nombre d'années d'expérience, diversité de formation académique.

Orange a opéré depuis 2015 une vraie transformation de son leadership, introduisant au fil des années une Diversité de cognition qui a permis à l'opérateur historique de dépasser la crise sociale et humaine qui a fait les heures sombres du groupe. Stéphane Richard nomme en 2015 Fabienne Dulac, première patronne France de Orange n'ayant pas fait des études d'ingénieur. Il élargit ensuite son COMEX en 2019, en recrutant pour la première fois un Africain, Alioune Ndiaye, CEO d'Orange Middle East & Africa (OMEA). Il intègre en 2020 Elizabeth Tchoungui, ancienne journaliste, qui sera directrice exécutive RSE, Diversité et Solidarité du Groupe. Elle supervisera notamment la politique

de Responsabilité Sociale d'Orange dans le cadre des objectifs du plan Stratégique Engage2025. Elle assurera également la présidence déléguée de la Fondation Orange.

Eric Plat, le P.-D.G. d'Atol, décide de mettre en place en 2015 un grand programme de transformation de la coopérative qui compte plus de 850 magasins. Le plan est clair, des décisions difficiles vont devoir être prises. Il est urgent de casser les royaumes, les territoires, et les guerres entre les départements. Eric Plat fait le choix de recruter des talents venus de secteurs et de formations différents et il met également en place un programme ambitieux de parité. Sur les projets d'innovation, des équipes multidisciplinaires sont constituées. Il accompagne ces choix de modifications organisationnelles, instituant plus de transversalité, afin de casser les territoires. " C'était vraiment pas évident. Les gens ne se comprenaient pas, ne s'entendaient pas. J'ai vraiment cru que je m'étais trompé. Cela a pris deux ans pour que tout fonctionne, depuis nous avons renoué avec une belle croissance. "

MAI LAM NGUYEN-CONAN

Fondatrice de Muutivate. Executive Coach certifiée HEC : transformation des individus, des cultures et des organisations Diversité & Inclusion
Auteure de " S'ouvrir aux Différences, explorer l'intelligence inclusive "
Editions Gereso - Octobre 2020

NOTES & RÉFÉRENCES :

- " The Diversity Bonus : How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy ". Scott E. Page
- Allison Reynolds et Daniel Lewis Harvard Business Review : " les équipes les plus diverses cognitivement parlant sont les plus performantes "
- " When diversity hinders agility " Mai Lam Nguyen-Conan <https://www.linkedin.com/pulse/when-diversity-hinders-agility-mai-lam-nguyen-conan/>
- " The Mix that matters " BCG study : <https://www.bcg.com/fr-fr/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>
- La diversité cognitive au service du renouveau d'Air France <https://www.linkedin.com/pulse/la-diversit%C3%A9-cognitive-au-service-du-renouveau-dair-nguyen-conan/>
- Christine Lagarde : sa force, c'est sa diversité cognitive <https://www.linkedin.com/pulse/diversit%C3%A9-cognitive-comment-recruter-avec-des-qui-la-nguyen-conan/>
- Cognitive diversity and the future of work – Tata communications https://www.tatacommunications.com/wp-content/uploads/2018/09/Report_Cognitive-Diversity_AI-and-The-Future-of-Work.pdf



A portrait of Catherine Tripou, a woman with short blonde hair and glasses, smiling. She is wearing a dark grey blazer over a blue patterned scarf. The background is plain white.

VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL, QUAND ON EST LGBT+



Catherine TRIPON

Porte-parole de l'autre cercle, vice-présidente d'Arborus,
administratrice du Labo de l'Égalité. Directrice au sein de la Fondation FACE.

Le « Vivre ensemble », nombre d'expert.e.s vous diront que c'est un marronnier de la presse, une gageure. Dans les faits personne n'a envie de vivre avec tout le monde. Ce qui détermine ses choix dans la vie civile ne s'applique plus sur le lieu de travail. N'en déplaise aux promoteurs de la cool attitude dans des open-spaces et lieux de détente, la réalité nous rattrape. Le quotidien, avec des collègues ou supérieurs hiérarchiques pour lesquels les points de convergences sont absents, est pesant dans sa répétitivité et non, tout le monde n'est pas naturellement ravi de retrouver ses collègues de travail quand on ne se sent pas intégré.

Le post Covid-19 aura sans aucun doute, pour certains, facilité une relation de travail réduite à des visio-conférences, minutées, normées, limitées dans les échanges sociaux. Evidemment pour d'autres, le lien distendu, l'absence de discussions privées et de moments de convivialité aura pesé. Les sondages restent contradictoires entre ceux qui souhaitent revenir pour (re)vivre un collectif et d'autres qui ont goûté au temps contrôlé, aux temps de transports réduits, au gain d'énergie pour éviter les longues réunions non cadrées (grand mal français).

CEPENDANT, IL Y A UNE CATÉGORIE DE SALARIÉ.E.S OU AGENT.E.S QUI N'AURONT PAS VÉCU CELA DE LA MÊME MANIÈRE, LES PERSONNES LGBT+.

En effet, si une grande majorité d'entre elles n'est pas visible au travail, pour celles et ceux qui ont basculé du jour au lendemain en télétravail, leur vie privée s'est trouvée souvent dévoilée quand leur famille s'est invitée en arrière-plan de la visio, passage de conjoint, de l'enfant qui réclame de l'attention, toutes situations qui n'avaient jamais été évoquées auprès de leurs collègues. Ce « coming out » forcé ou les manœuvres pour le contourner ont pesé sur beaucoup de LGBT+.

Evidemment cette intrusion dans le quotidien a aussi dévoilé d'autres aspects de la vie privée, mettant en exergue des situations familiales complexes, des différences sociales marquées et des distorsions dans la qualité de l'environnement de télétravail, générant de la gêne et de l'inconfort. Tout cela a déjà été bien décrit par d'autres.

Revenons à cette antienne du vivre ensemble, post-confinement, pour les LGBT+, dans une pé-

riode qui va rester incertaine quant à la reprise durable sur le lieu de travail.

Pour les métiers exercés en présentiel auprès de publics, la vie continue ou reprend avec son lot de comportements et attitudes qui peuvent être difficiles à vivre au quotidien pour des personnes LGBT+.

On m'interroge souvent sur la raison qui pousse à mettre ce sujet sur la table des employeurs. Que vient faire l'orientation sexuelle, qui relève de la vie privée, dans une politique diversité et/ou d'inclusion d'une organisation publique ou privée ? A l'inverse de l'identité de genre qui, pour difficile qu'elle soit à comprendre, est intégrée comme une nécessité à prendre en compte par les RH pour la personne concernée, parce qu'elle implique un changement visible au sein de son collectif de travail. Ce qui ne se résout pas facilement pour autant, eu égard à la faiblesse ou l'absence des process.

Je vous ferai grâce du volet légal, des critères de discrimination inscrits dans la loi, de l'obligation de sanctionner des comportements discriminants et toutes formes de harcèlement, tout cela fait partie de la panoplie obligatoire pour un ou une responsable d'une organisation et pour un service RH.

PARLONS PLUTÔT DE LA SOCIÉTÉ TELLE QU'ELLE SE VIT AUJOURD'HUI.

Faisons un parallèle avec ce qui se faisait, disait, s'imposait il y a 30 ans, 20 ans, voire 10 ans en matière de norme sociale sur un lieu de travail. Peut-on raisonnablement encore dire aujourd'hui que ce n'est pas un sujet à intégrer comme les autres ? Peut-on encore refuser de le mettre à la table des négociations avec les partenaires sociaux ? Peut-on dissocier l'impact de la conjugalité et de la parentalité sur les couples de même sexe par rapport aux couples hétérosexuels ?

Qui peut encore se revendiquer de l'antique « Don't ask, don't tell » qui annihile toute initiative d'un possible Rôle Modèle LGBT+ en interne, pourtant formidable vecteur d'attractivité de potentiels et de fidélisation de talents.

Eh bien, beaucoup finalement... beaucoup trop de dirigeants (vous me permettrez de le laisser au masculin, eu égard à la faiblesse du nombre de dirigeantes d'entreprises en France) ont une vision rétrograde de ce que se dit, vit et se fait dans la réalité.

Ce qui existe dans la vie civile ne se retrouve pas dans la sphère professionnelle, rien de bien nouveau sous le soleil. Mais autant les femmes et les minorités visibles réclament à juste titre une plus juste représentation au sein des forces vives économiques et une meilleure reconnaissance, autant les personnes LGBT+ sont en difficulté pour le faire car cela implique pour les LGB un Coming out forcé et pour les personnes Trans un tel effort que souvent elles renoncent ou reportent, dans tous les cas avec le doute que cela serait préjudiciable à terme dans leur quotidien professionnel.

Préjudiciable ? Oui s'il n'y a pas de signes tangibles de la hiérarchie pour créer un climat de bienveillance, oui s'il n'y a pas de recadrage ou sanction de comportements inappropriés ou discriminants, quel qu'en soit l'auteur, oui si tout laisse à penser que la politique générale reste hétéro-normée. Oui s'il n'y a pas de certitudes sur la capacité des RH à objectiver les décisions de promotions, primes et évolution de carrière, afin de neutraliser des biais discriminants et des décisions nourries d'une LG-BTphobie larvée.

L'extension du droit du mariage pour les couples de même sexe, la prochaine ouverture de la PMA pour les couples de lesbiennes, la loi de 2016 autorisant le changement d'état-civil sans passer par une réassignation chirurgicale, et plus ancien encore le congé d'accueil de l'enfant venant compléter le congé de paternité, sont des modifications législatives qui, outre l'impact pour le quotidien de beaucoup de LGBT+, ont été une formidable avancée pour les droits d'une minorité peu ou pas visible. La violence verbale et physique, pré et post débats parlementaires, d'une minorité très agissante maîtrisant parfaitement les codes des réseaux sociaux a terriblement affecté les personnes concernées, mais s'est aussi invitée sur le lieu de travail. Que n'a-t-on entendu, à la machine à café, entre deux réunions, de la part de salariés cadre ou non, de ces propos insultants, dégradants, non sanctionnés, qui n'ont fait que fragiliser la confiance que les LGBT+ pouvaient avoir envers leurs collègues, leur hiérarchie et in fine leur employeur.

ALORS COMMENT ENVISAGER DE « VIVRE ENSEMBLE » S'IL N'Y A PAS D'ACCEPTATION ET DE RECONNAISSANCE DES CARACTÉRISTIQUES DE TOUTES ET TOUS ?

C'est la somme de ces tous qui donne corps à une entité, à un collectif. Si ses composantes sont identiques il n'y a plus addition mais effacement et appauvrissement. Si pour être accepté, reconnu, respecté et intégré il faut gommer ce que l'on est et accepter de se fondre dans la masse, c'est un gâchis pour l'employeur et pour l'individu concerné. Qu'on ne me parle plus de politique inclusive, de diversité et d'égalité femme-homme, d'ODD, de RSE et de raison d'être si l'on n'est pas capable de mettre à l'ordre du jour de l'agenda RH les critères de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre, afin de donner un signe fort de réassurance envers ses collaborateurs, femmes et hommes LGBT+.

IL FAUT QUE CHACUN PUISSE POUSSER SES CURSEURS POUR RECONNAÎTRE L'AUTRE DANS SON IDENTITÉ.

C'est un enjeu de cohérence pour une gestion saine d'un collectif de travail, mais c'est aussi une réponse pour les nouvelles générations très sensibles à une politique inclusive cohérente et non excluante de certains critères, au prétexte que cela dérangerait quelques-uns. La crise que nous traversons et dont on ne mesure pas encore les contours sur un plan humain impacte le quotidien, bouleverse les habitudes, oblige à repenser la relation hiérarchique et ce que l'on met derrière la confiance que l'on accorde. Elle va impacter toutes les politiques RH et les discours tenus jusqu'alors. Il va falloir donner des clés pour les managers de proximité et de la perspective pour les personnes à potentiel qui ne resteront pas dans une organisation qui ne les respectent pas. Tout comme la diversité, vivre ensemble ne se décrète pas, cela se construit durablement, pas à pas, par un engagement ferme et visible à la tête de l'organisation. Sinon, mesurer l'expérience collaborateur, l'engagement des salarié.e.s et construire une culture d'entreprise commune restera un vain mot.

Catherine TRIPON

*LGBT+ : Lesbiennes, Gays, Bisexuelles, Transgenres et toutes les autres variations non majoritaires d'orientation sexuelle ou d'identité de genre

<https://www.autrecercle.org/evenement/les-roles-modeles-lgbt-alliees-au-travail-edition-2020>

<https://www.autrecercle.org/page/guide-sur-les-bonnes-pratiques-concernant-la-transidentite-pour-les-drh-et-les-managers>

UNE VRAIE FORMATION AU MANAGEMENT DU TRAVAIL À DISTANCE ENTIÈREMENT DIGITALE ET 100% GRATUITE ?

Vraiment ?

<https://Learn.Flexity.biz>



LUDIQUE & 100% DIGITALE

- > Accessible aussi bien sur ordinateur, *smartphone* ou tablette
- > 10 leçons sur le management mettant en exergue les spécificités liées à la distance
- > 25 activités ludiques et d'introspection invitant à s'interroger sur ses propres pratiques
- > 23 fiches visuelles au format PDF téléchargeables pour avoir un guide pratique et 15 podcasts Story RH



STAND ALONE OU EN COMPLÉMENT

Ce programme peut constituer une 1ère étape d'acculturation aux fondamentaux du management du travail à distance ou compléter un programme de formation traditionnelle existant pour que ses bénéficiaires s'inscrivent dans la durée.



4 OBJECTIFS

1. S'approprier les fondamentaux du management
2. Comprendre les spécificités liées à la distance
3. Questionner ses propres pratiques
4. Mettre en oeuvre dans son quotidien



10 LEÇONS

Comprendre la distance, les fondamentaux du management, donner un cap, organiser le travail, gérer les ressources, manager les compétences, reconnaître et motiver, animer et fédérer, communication et relations, recommandations pratiques



CONÇUE PAR PATRICK STORHAYE

Président de Flexity, Professeur Associé au CNAM, fondateur de RH info et co-fondateur de Story RH, co-auteur avec Patrick Bouvard de l'ouvrage "Le travail à distance" chez Dunod (2013).



POURQUOI LA GRATUITÉ ?

- Une volonté** : être utile aux entreprises, à la société et aux personnes
- Un parti pris** : secouer «le landerneau» de la formation
- Une conviction** : une manière élégante de promouvoir un savoir faire



**L'ENTREPRISE
INCLUSIVE
OU LA BELLE UTOPIE
DU VIVRE ENSEMBLE.**

Alain TEDALDI
Directeur Général

Le poète en des jours impies vient préparer des jours meilleurs. Il est l'homme des utopies (Victor Hugo).

VIVRE ENSEMBLE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Ce concept du vivre ensemble ne dégagne pas de consensus international pour le définir. Même si les notions d'inclusion - en opposition à l'exclusion - et de sécurité - garante de solidarité et de tolérance - ressortent fortement, le vivre ensemble mériterait des éclairages scientifiques approfondis pour en circonscrire le champ couvert.

Néanmoins, une lecture de quelques travaux en sciences sociales et en sciences politiques valorise le vivre ensemble sous l'angle de l'anthropologie, en mettant en évidence les diversités humaines et les interférences entre dynamiques sociales. De même, les travaux de Mintzberg ou de Lamoureux ont souligné la responsabilité des acteurs économiques et sociaux et des citoyens, en complément de celle des Etats et des institutions. En 2018, l'Université de Montréal a également publié un rapport étayé sur cette thématique en analysant l'action des villes et territoires au profit du vivre ensemble.

QUEL " VIVRE ENSEMBLE " DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

Le vivre ensemble pris dans sa dimension de cohésion sociale est questionné à un moment où cette vision idéalisée se trouve chahutée dans nos sociétés. Montée des communautarismes, inégalités sociales, territoriales et numériques, climat de méfiance face à l'avenir, perceptions relativement négatives des citoyens de toute action publique et politique institutionnelle... la coupe est pleine de ces facteurs tangibles et d'éléments moins visibles qui mettent à mal toute idée de collectif. C'est le principe d'une co-propriété low-cost où chacun vivrait à côté de l'autre, se tolérerait plus ou moins, mais ne vivrait surtout pas ensemble.

N'est-ce qu'une perception ? L'expression de minorités ? Ces signaux sont à prendre en considération comme une photographie de l'instant, pas plus mais pas moins. Qui plus est dans le contexte post-confinement qui à l'exception des personnels soignants et de ces travailleurs

dits invisibles, nous a mis à l'arrêt, économiquement mais aussi socialement. Heureusement, l'esprit critique et la hauteur de vue ne nous ont pas abandonné en chemin, d'autant plus que de belles manifestations du vivre ensemble sont nées dans cette période de crise sanitaire. Coopérations inédites, nouvelles solidarités, initiatives individuelles, ont émergé et restent des marqueurs de cette crise.

De même, peut-être en raison du contexte, nous n'avons jamais autant débattu sur le sens, les valeurs, l'utilité, les communs, le pourquoi. Et l'entreprise n'échappe pas à ce mouvement de fond, individualiste mais en questionnement, en réaction et désireux d'autre chose, qui ne s'arrête pas à ses portes. Même réalité dans tout l'écosystème du travail qui a vu les questions de liens sociaux rebattues dans cette période de Covid-19, dans un contexte social tendu. Nous y reviendrons.

Mais le management peut atténuer les effets néfastes et les relations toxiques. C'est bien par la consolidation et la légitimation du corps social que les coopérations vertueuses peuvent naître, même si celles-ci ne sont pas spontanées. C'est bien aussi par l'entreprise inclusive que la relance économique pourra trouver sa voie. C'est-à-dire une entreprise accueillante et ouverte à toutes les diversités, et résiliente, à savoir suffisamment flexible dans le management, le modèle opérationnel et l'organisation du travail au regard du contexte interne et de son environnement. Pour ce faire, le vivre ensemble devrait être instauré dès le recrutement et la période d'onboarding qui sont des étapes cruciales pour créer de la cohésion et naturellement de l'adhésion aux projets d'entreprise. C'est la fameuse période des 100 premiers jours pendant laquelle les nouveaux arrivants doivent faire leurs preuves, mais l'entreprise également, grâce à un management qui entretiendrait l'envie et l'engagement de chacun.

LE DÉFI DU " BIEN " VIVRE ENSEMBLE, ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ

Bien vivre ensemble requiert une vigilance de chaque instant. Il ne faudrait pas mésestimer les freins de toutes natures, structurels, culturels, managériaux, sur une thématique aussi sensible et complexe dans sa définition et dans son déploiement opérationnel. J'ai repris la citation de Victor Hugo qui évoquait le poète, homme des

utopies. Néanmoins, si le principe de réalisme doit irriguer le monde de l'utopie, il faudrait bien plus de poètes, femmes et hommes, pour diffuser des pratiques du bien vivre ensemble. Le volontarisme en la matière fait souvent défaut. De quelle manière pouvons-nous y remédier ?

Le pourquoi et l'utilité du vivre ensemble doivent être posés. Dans le cas contraire, nous en resterions aux débats d'idées sans jamais passer à la mise en œuvre. Le bien vivre ensemble renvoie à la notion de responsabilité individuelle avant de l'être collégialement. Jusqu'où sommes-nous disposés en tant que citoyens, femmes et hommes du monde, à abandonner un tant soit peu de nos acquis, de nos actifs, de nos espaces de libertés propres ? Comment se mobiliser pour donner un peu de soi et créer les conditions pour recevoir également ? Plus que l'engagement dans l'entreprise qui est devenu une notion fourre-tout et un indicateur mercantile, la responsabilité aborde la relation entre individualisation et collectif, la raison et l'esprit critique nécessaire pour affronter la complexité de l'instant.

PEUT-ON S'AFFRANCHIR DU CONTEXTE SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE POUR RENFORCER CE VIVRE ENSEMBLE ?

Quelques éléments de réponses peuvent contribuer à rendre réelle cette forme d'utopie du vivre ensemble qui verrait dans tout collectif un potentiel d'intelligences propices à un écosystème sain et porteur de réalités positives. Sans pour autant se voiler la face, et garder de la lucidité, quelques indicateurs du bien vivre ensemble sont intéressants à suivre. En particulier, j'en citerai quelques-uns qui touchent à la fois à la sphère intime et familiale que professionnelle. Ce qui par ailleurs en complexifie l'analyse des directions des ressources humaines.

Parmi les collaborateurs, le taux d'absentéisme et en particulier le petit absentéisme régulier, le nombre d'arrêts maladie y compris de longue durée, le taux de recommandations et prescriptions de candidats externes par des collaborateurs, le nombre de démissions, le nombre de dépressions voire même de suicides dans les cas extrêmes, qui sont quelques signaux forts, certes hétérogènes, d'un mal vivre ensemble. Et tout ce qui contribue à créer du lien social, événements festifs internes, engagement sociétal dans des

associations et écosystèmes externes ... donne un état des lieux imparfait mais révélateur de l'existence ou non d'une dynamique interne et d'une cohésion d'ensemble.

QUELLES ORIENTATIONS ET PRATIQUES ADOPTER ?

Dans le monde du travail, le premier principe serait de ne pas tout attendre du leadership et du management. Tout ce discours construit sur l'exemplarité se noie me semble-t-il dans une forme de déresponsabilisation où l'erreur vient souvent d'en haut, des autres, du système ... mais jamais de soi-même. Cela peut se produire. Mais l'entreprise avant d'être une personne morale est tout de même un assemblage d'individualités issues de tous horizons. Et le socle commun à chacun doit puiser sa source dans les racines les plus profondes de l'organisation, dans l'histoire de sa création même récente, dans le choix de profils plus ou moins diversifiés, dans la raison d'exister de l'entreprise.

Attention, les vrais leaders se doivent de porter les collectifs, les cultures et les valeurs associées. Ils défrichent, mobilisent, responsabilisent, récompensent. Qui dit valeurs renvoie aussi à l'éducation et aux valeurs personnelles de tout un chacun, ces composantes qui ne s'arrêtent pas aux portes du monde du travail. Quelqu'un qui promeut les relations toxiques dans sa sphère personnelle a de grandes chances de reproduire ce schéma dans l'entreprise. Les rapports sains et les comportements authentiques y compris avec leurs aspérités favorisent ce vivre ensemble dès lors que la vraie bienveillance – pas celle du mauvais marketing RH – est incarnée par ces femmes et ces hommes en responsabilités.

Une vraie réflexion s'impose pour travailler à la fois sur les formes nouvelles de gouvernance et sur les environnements propices à la mise en place d'un leadership moderne, inclusif, audacieux, courageux et porteur de valeurs. C'est là une de mes convictions profondes qui créera les différences entre entreprises d'un même secteur. De nombreux dirigeants l'appliquent déjà mais trop d'exemples me reviennent d'organisations publiques ou d'entreprises où le chemin est encore long pour y parvenir.

Un autre principe serait de créer les conditions d'un management efficient et efficace. La fonc-

tion de manager est d'autant plus difficile à exercer qu'elle joue ce rôle pluriel d'interaction entre le top management et les collaborateurs et de pilotage d'équipes bien souvent hétérogènes. Plus que de dénigrer systématiquement cette fonction, au risque de démotiver encore plus les vocations, l'organisation doit mieux cibler les profils, réinventer les missions et mieux accompagner ces prises de fonctions. Revaloriser le management sera une clef pour renforcer le vivre ensemble de personnes et d'entités hybrides.

Quelques orientations sont ici proposées pour une feuille de route du vivre ensemble :

- Sensibiliser l'ensemble du management, Executives et management intermédiaire, à ce que revêt le vivre ensemble, enjeux et défis, pratiques et résultats attendus
- Faire évoluer les pratiques et grilles d'analyses des recruteurs, internes et externes en diversifiant les profils recherchés
- Travailler sur l'intergénérationnel en faisant coexister et fédérer les générations présentes dans l'entreprise
- Travailler les contenus des emplois, le design des espaces de travail, les interactions entre collaborateurs
- Associer les écosystèmes de l'entreprise à la mise en place d'actions volontaristes
- Faire évoluer les cultures en mettant les bonnes énergies en place et renforcer l'intelligence relationnelle des collectifs

VERS UN VIVRE ENSEMBLE AUGMENTÉ !

Le Home Office, l'usage généralisé du télétravail, le nomadisme, sont quelques-uns des marqueurs d'un univers du travail en pleine recomposition. Les opportunités offertes par les technologies et le contexte sanitaire ont joué ce rôle d'accélérateur de pratiques professionnelles hors champ professionnel classique. Et ce n'est pas sans conséquences sur la dynamique de lien social, les relations de travail et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Comment préserver le lien social dans des configurations éclatées du travail ?

Qu'aurions-nous fait si le confinement s'était tenu dans les années 80 ? Sans numérique, sans infrastructures dédiées ? Les technologies et le numérique peuvent être des accélérateurs d'intégration, de diversité, d'hybridation des publics, dans la mesure où la transformation des usages

professionnels et du quotidien est en marche. Le débat assez réducteur du " pour ou contre " le télétravail et les enseignements post confinement sur celui-ci sont souvent mal posés. Il faut dépasser l'approche comptable du nombre de personnes en télétravail, dans les bureaux, en formule mixte, en travaillant le contenu des emplois.

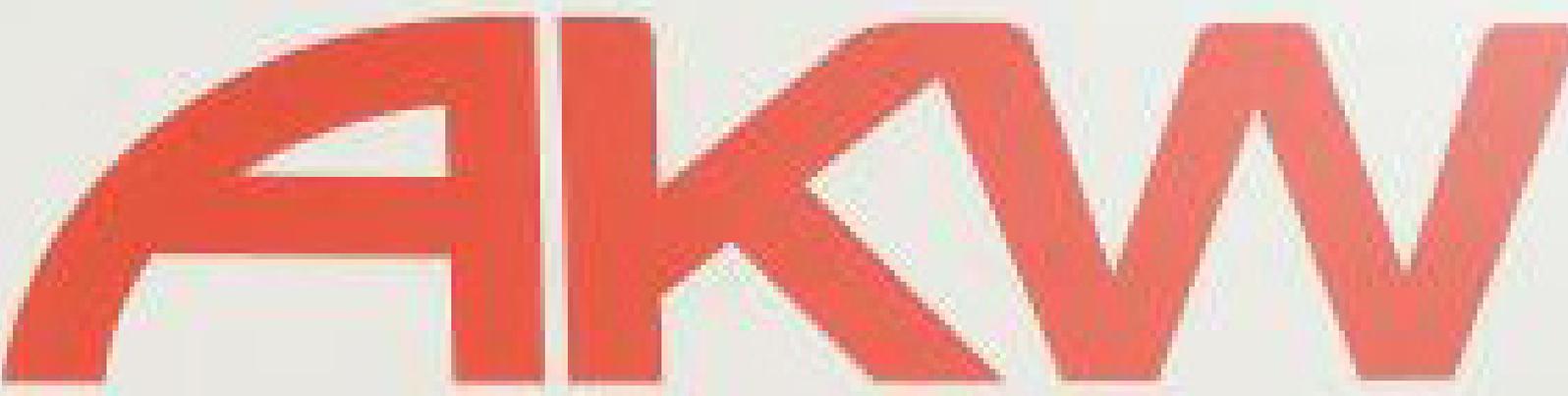
L'enjeu clef du top management est bien de repenser les métiers, les fonctions, les moments de travail partagés ou individuels. De même, les espaces et l'orchestration des rencontres, réunions, événements professionnels seront à faire évoluer. C'est tout le design des emplois et des interactions entre collaborateurs qui est à déconstruire puis à recréer pour gagner en performance et créer un climat du bien travailler ensemble.

En conclusion, ce sujet du VIVRE ENSEMBLE est un thème magnifique qui met en corollaire le lien social, dans ce qu'il a de plus authentique et de plus profond, avec des objectifs économiques et sociétaux. Il revisite aussi les gouvernances et modalités de coopération entre acteurs publics, parapublics, privés et les citoyens.

Il y a eu de nombreux travaux académiques soulignant la corrélation statistique entre performance et valorisation de l'humain. Et en dépit de cette confirmation de convictions, la mise en œuvre dans le monde professionnel en est délicate parce qu'elle consomme beaucoup d'énergie collective.

Ecrire de belles histoires du vivre ensemble est un enjeu de gouvernance et de comités exécutifs. Pour l'appropriation des enjeux, le fait de généraliser l'instauration de critères du bien vivre ensemble dans les rémunérations et packages du corps managérial serait un levier pertinent de transformation. Et il permettrait de ne pas devoir attendre un renouvellement générationnel de dirigeants pour que cette économie du vivre ensemble soit une réalité du plus grand nombre.

La crise sanitaire et ses effets collatéraux économiques ne soit pas être un alibi pour ne raisonner qu'à court terme et financièrement, sans penser et préparer le monde d'après ... dès maintenant.

The AKW logo is displayed in large, bold, red, stylized letters at the top of the image. The letters are thick and have a slight shadow effect, giving them a three-dimensional appearance. The background behind the logo is a light, neutral color.

AKW

A man with short, light-colored hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt, stands in the foreground. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background behind him is a blurred office environment with glass partitions and modern furniture.

**POUR VIVRE
ENSEMBLE,
LES CONDITIONS
MATÉRIELLES
NE SONT PAS À
NÉGLIGER**

Cédric PONCET
DG Europe AKW

Dans une réflexion sur le vivre ensemble, il semble incontournable d'avoir une vision pragmatique pour pouvoir affirmer que toutes les bonnes intentions ne résistent pas à des carences matérielles. Le diable se cache souvent dans les détails, n'est-ce pas. Il en va de même pour le sujet de ce dossier.

DE MOINS EN MOINS D'ÉCART ENTRE VIE EN SOCIÉTÉ ET VIE AU TRAVAIL.

La vie d'une personne à mobilité réduite ne se résume pas à sa vie au travail, elle continue dès qu'elle est sortie de l'entreprise et les nécessités d'adapter l'environnement restent les mêmes. Mais à contrario, elle doit pouvoir retrouver dans son environnement de travail les mêmes facilités qu'elle possède chez elle.

L'accessibilité est le minimum vital. Que ce soit pour l'accès aux locaux, aux ascenseurs, aux parkings, aux sanitaires, au restaurant d'entreprise, aux salles de réunions. L'entreprise le sait bien, une bonne partie des frais d'équipement peuvent être pris en charge par l'imputation aux taxes " handicap ". Le bénéfice pour les PMR (Personnes à mobilité réduite), est évident, mais il est aussi nécessaire d'affirmer que l'entreprise en tire aussi avantage : d'abord sur sa conformité à la loi. (L'accessibilité des bâtiments accueillant du public), pourcentage de salariés en situation de handicap... mais ce n'est pas tout. Ces équipements s'inscrivent dans la démarche RSE, et plus simplement dans la politique de " marque employeur ".

Une personne en fauteuil qui peut entrer dans l'entreprise sans effort d'imagination est une chose, mais la maman qui vient chercher un papier pour elle ou son conjoint en arrêt de travail, avec une poussette, sans être obligée de la laisser dehors et prendre le bébé dans ses bras, c'est un confort discret mais qui renforce l'image altruiste de l'entreprise. L'allongement de la durée de vie au travail est à mettre en parallèle du désir d'autonomie à domicile des seniors. En effet, si les mesures gouvernementales permettent de moderniser le parc sanitaire des logements et subventionnent les changements de douches, ne faut-il pas s'interroger sur le confort nécessaire pour les seniors au travail et à qui l'entreprise peut offrir un environnement sanitaire adapté ?

DES RH PLUS SOUVENT SOLLICITÉS

Les modes managériales qui ont attiré l'attention sur les notions de " bien-être ", pour ne pas dire " bonheur " au travail ont, bien souvent, remis en dis-

cussion avec les partenaires sociaux les " conditions de travail " et la crise sanitaire de ces derniers mois a certainement ajouté à la pertinence de ces négociations. L'entreprise n'est pas une " bulle " inaccessible aux mutations sociétales, de plus ces notions de " conditions de travail " prennent toute leur importance dans la notion d'engagement des salariés. Les " audit de climat sociaux " et autres IBET le démontrent tous les jours, les conditions de travail sont une marque de la réciprocité des relations sociales, voire du lien de subordination, au même titre que la rémunération. Il devient nécessaire pour les fournisseurs, fabricants, artisans et installateurs de ne pas exclure les RH des interlocuteurs à informer, y compris sur les labels et normes existantes. Les architectes sont dans le circuit depuis longtemps, mais cela touche surtout les " travaux neufs ", les constructions de bâtiments, mais restent les aménagements, les rénovations, les réponses qualifiées aux IRP...

L'EUROPE S'EN MÊLE

Dans l'évolution des processus, des comportements, le temps s'accélère lorsque les règles dépassent les frontières du pays. D'un point de vue européen, après dix ans de négociations, l'Union européenne a adopté le premier cadre législatif établissant des exigences communes : c'est ce que l'on appelle l'Acte européen sur l'accessibilité. Même si le degré de maturité n'est pas le même selon les états, l'universalité des démarches RSE (Global Compact) n'est plus un mythe. Et il devient évident que les relations interentreprises en seront affectées. Dans un contrat de sous-traitance, dans les clauses d'un appel d'offre, les conditions matérielles de traitement des salariés seront prises en compte. Cette évolution ne devrait pas toucher que les grandes entreprises mais aussi les sociétés de taille plus modeste.

UN POINT DE CONSENSUS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX...

S'il est un sujet sur lequel les accords ne sont pas illusoire, c'est bien celui-là. La co-construction n'est pas un tabou, puisqu'il s'agit de faciliter la vie des plus fragiles, mais au bénéfice de tous. Cette démarche demande un peu d'imagination parfois, mais présente de telles perspectives d'amélioration du vivre ensemble, qu'elle ne peut être renvoyée à plus tard. Un véritable engagement gagnant/gagnant, ce n'est pas si fréquent !

CEDRIC PONCET

DG EUROPE AKW

www.akw-medicare.eu

A portrait of a middle-aged man with grey hair and a goatee, wearing a dark suit, a light blue checkered shirt, and a dark blue tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background shows a residential building with a blue roof and white walls.

**LES "AIDANTS" EN
ENTREPRISE, UN MAILLON
INDISPENSABLE AU VIVRE
ENSEMBLE AVEC LES
SÉNIORS.**

Jean Philippe ARNOUX

Directeur de la Silver Economie et Accessibilité chez Saint Gobain

L’n’est pas peu dire que la pandémie de COVID que nous traversons a fait vaciller les fondations de biens de nos convictions, sur tous les pans de nos vies professionnelles et personnelles. Elle a mis en exergue bien des fragilités de santé, de nos organisations, de notre rapport au travail et à l’employeur, de notre relation à l’habitat devenu pour bien des Français un lieu de travail pas toujours adapté, connecté, propice à de bonnes conditions de travail...ou simplement de vie, notamment pour les plus fragiles.

Ce qui finalement nous a le plus ébranlé, c’est sa soudaineté, notre manque de préparation, et c’est un euphémisme, bien sûr dans le secteur médico-social avec les conséquences dramatiques maintes fois répétées par les médias, mais également le monde de l’entreprise où nous ne retiendrons que le positif : la redécouverte de tous ces métiers mal considérés et qui ont maintenus à flot le pays et aussi et surtout, l’agilité des organisations à affronter l’inconnu et imaginer de nouveaux modes de fonctionnements sous la contrainte.

Et pourtant, nous savons intuitivement que cette pandémie n’est que le projecteur d’une lumière crue sur de nombreuses transitions avec lesquelles nous devons composer dans les décennies à venir, certaines sous les projecteurs comme la transition écologique et énergétique, d’autres comme la transition numérique sur laquelle de nombreux efforts sont déjà engagés pas toujours assez efficaces, une transition géographique également avec des mouvements profonds de population en train de se dessiner, et enfin, une transition démographique, probablement la plus méconnue et ignorée, où le vieillissement de la population nous imposera de nouvelles règles du jeu économiques, professionnelles, sanitaires et sociales voir managériales dans les entreprises. Sans même la pandémie, ce cocktail de transitions est déjà hautement explosif si l’on ne s’y prépare pas, de manière transversale et dans tous les pans de l’activité de la société française.

Star de l’actualité du plan de relance, la transition Ecologique et énergétique bénéficie d’efforts budgétaires sans précédents et historiques, pour enfin se donner les moyens d’une vraie rupture dans nos consommations d’énergie notamment à travers la rénovation et l’isolation des bâtiments publics et les habitations privées. Des efforts également colossaux pour les transports avec les investissements dans la filière hydrogène et la rénovation des transports publics. Star également la volon-

té clairement affichées de relocaliser et retrouver notre indépendance de production dans nombre de secteurs d’activité stratégiques.

LA TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE, EN AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER ?

Mais sur la transition démographique, rien à part les gros titres de la déjà trop élevée mortalité pour COVID en EHPAD et... un événement cependant, passée sous silence de la torpeur estivale : l’adoption d’une cinquième branche de la protection sociale, dédié au Grand Âge et à l’Autonomie, véritable révolution en soi pour cette vieille dame de la Sécurité Sociale qui n’avait pas évolué depuis 1945 et dont les seules actualités faisaient référence à un déficit chronique à combler. Le principe de cette cinquième branche est déjà une reconnaissance par l’Etat de l’enjeu du vieillissement de la population en terme de besoins grandissants de prise en charge des personnes âgées. L’enjeu est de taille et ne doit pas n’être qu’une question financière ou simplement médico-sociale de la perte comme il en a toujours été jusqu’à aujourd’hui.

Les conséquences du baby-boom (les classes d’âges née à partir de 1945) sont têtues. Nous savons déjà que par exemple que la population de 65 ans et plus pèsera 27% de la population en France (et est d’ailleurs déjà supérieure à la population des moins de dix-huit ans !). Nous allons assister à un boom des 75 ans et plus, qui sont 4 millions aujourd’hui et seront 6,5 millions en 2030 puis un triplement des personnes de 85 ans et plus dans les décennies suivantes. Dès lors il est clair que cette mutation démographique va impacter fortement tous les pans économiques et sociaux de la société, et pas uniquement les pouvoirs publics.

EN QUOI L’ENTREPRISE EST-ELLE CONCERNÉE ?

C’est en 2013 que s’est développée la notion de Silver Economie en France, sous l’impulsion de la Ministre Michèle Delaunay, ou " Economie de la longévité " car bien sûr il y aura des mutations de consommation et pas seulement en matière de santé mais également les loisirs, l’habitat, la distribution. Puis en 2015 elle portera une première Loi d’Adaptation de la société au vieillissement venant poser les premières bases d’organisation de la prise en charge de la perte d’autonomie au nouveau des départements. Mais bien que le mot " prévention " reviennent comme un mantra dans

de nombreux textes ou actions publiques, sommes-nous déjà entrés dans les prémices d'une société du "Care" ou "prendre soin de" ou courons-nous toujours après l'efficacité de notre système du "Cure" ou soins à Posteriori. Ni l'un ni l'autre. La Care n'est pas vraiment installée quand le Cure est en train de craquer de toutes parts. Et donc par-delà donc la cinquième branche de la sécurité sociale, c'est l'ambition que devra avoir la Loi Grand Âge et Autonomie, toujours en préparation après de nombreuses consultations et presque 15 rapports, pour impliquer un plus grand nombre d'acteur dans le défi démographique, et le monde de l'entreprise et des ressources humaines sera impliqué.



Le premier rapport fondateur des réflexions autour de la Loi Grand Âge et Autonomie, a été remis en Mars 2019 par Dominique Libault, président du Haut Conseil du financement de la protection sociale et directeur de l'École nationale supérieure de la Sécurité sociale (EN3S). Balayant tous les enjeux économiques, organisationnels et médicaux, il aborde également le sujet majeur des aidants familiaux de proches dépendants en terme de soutien moral et financier, et en impliquant plus fortement l'entreprise notamment dans ses propositions 26 à 33. Si la France compte aujourd'hui 11 millions de personnes dit aidants familiaux dont plus des deux tiers sont actifs pour un âge moyen de 52 ans, les chiffres sont appelés bien sûr à exploser en suivant l'accroissement des personnes âgées dépendantes mais également la durée de la charge de la dépendance des proches. Car si dans les années cinquante, l'espérance de vie était en moyenne de 67 ans, elle est aujourd'hui de 80 ans pour les hommes et 86 ans pour les femmes ce qui autrement formulé signifie qu'il y aura plus de personnes âgées dépendantes et plus longtemps, et donc des aidants en entreprise mobilisés plus intensément dans la durée. C'est donc déjà 20% des salariés qui sont déjà impliqués, ce chiffre devant évoluer à 25% dans la décennie à venir. Il n'est pas besoin de faire de long discours à ce stade pour souligner l'impact que ces chiffres auront sur l'entreprise.

Etre aidant actif en entreprise, c'est souvent assumer une double culpabilité tant vis-à-vis de l'employeur que de ses proches. C'est aussi un risque accru de burn-out de plus de 50% lié notamment au stress et à la fatigue, tant physique et morale

qu'intellectuelle tant les démarches administratives sont souvent complexes et longues, et presque ésotériques pour le couple salarié/entreprise. Des risques et des souffrances qu'une entreprise ne peut accepter dans le cadre des démarches de Qualité de vie au travail (tout autant d'ailleurs que de démarche d'égalité homme femme puisque plus de 66% des aidants sont des aidantes !).

Bien sur nombre d'entreprises n'ont pas attendu pour prendre à bras le corps cette thématique. Depuis 2013 par exemple, de grands groupes utilisent les services d'acteurs comme Responsage à qui il délègue l'accompagnement individualisé de leur salariés aidants. Plus récemment, Tilia, issue de la démarche intraprenariale de BNP Paribas, s'est également positionnée sur ce secteur promis à un bel avenir. La loi ASV avait créé le statut juridique du "Proche Aidant", loi du 24 décembre 2019 est venue étendre et renforcer l'indemnisation et la durée du congé de proche aidant, deux pierres essentielles mais pas toujours suffisante. Par-delà ces lois ce que propose Dominique Libault, c'est d'impliquer plus en amont l'entreprise pour en faire l'entreprise du CARE et ainsi contribuer aux politiques de prévention de la perte d'autonomie. C'est intensifier le rôle de l'entreprise en incluant cette thématique de manière obligatoire dans le dialogue social et au bilan social de l'entreprise mais également en incluant le soutien aux proches aidants dans les critères de RSE des entreprises.

Quelque soit l'issue des consultations puis le vote de cette Loi Grand Age et Autonomie, il est bon de rappeler que parmi les valeurs que plébiscitent les salariés, et plus encore les jeunes générations, les valeurs environnementales et sociales prennent toujours plus d'importance, et qu'une politique du CARE pour toutes les générations en entreprise ne peut qu'être un gage de différenciation et d'enrichissement de l'image et de la raison d'être des employeurs.

JEAN PHILIPPE ARNOUX

EST AUSSI MEMBRE DES ETATS GÉNÉRAUX DE LA SÉNIORSATION DE LA SOCIÉTÉ Fondés en Mars 2020 par Serge Guérin, Véronique Suissa et Philippe Denormandie, les Etats Généraux de la Séniorsation de la Société sont une démarche citoyenne, apolitique et transversale pour porter un regard à 360° sur les enjeux du vieillissement de la population française. Après la remise au Gouvernement d'un premier Cahier Citoyen regroupant 52 contributions d'acteurs publics, associatifs, privés et usagers particuliers, les Etats Généraux poursuivent les échanges et les propositions à travers une série de web-débats et de colloques

A close-up portrait of a middle-aged man with receding hair, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a purple tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a dark, neutral color.

**POUR UNE EUROPE
(ENCORE PLUS !) SOCIALE
ET INCLUSIVE DANS L'APRÈS
COVID-19**

Xavier DELATTRE
Directeur général de LADAPT

UN PROJET DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

L'Union européenne (UE) mène une politique prioritaire en matière d'inclusion sociale et professionnelle. Le Socle européen des droits sociaux est la figure de proue de cette politique en faveur d'une Europe sociale. Il se structure en trois volets aux noms évocateurs : **égalité des chances et accès au marché du travail, conditions de travail équitables, protection sociale et inclusion sociale**. Les 80 millions de concitoyens européens en situation de handicap, pour qui le taux de chômage est toujours deux fois supérieur à la moyenne européenne, sont donc concernés au premier chef.

Alors que la Commission européenne travaille sur la **Stratégie européenne 2020-2030** en faveur des personnes handicapées, de fortes recommandations ont été adressées par le Parlement européen, le 18 juin dernier, pour une meilleure qualité de vie et une autonomisation renforcée et accompagnée des personnes en situation de handicap.

Cette résolution du Parlement européen vise à permettre une meilleure insertion des personnes en situation de handicap, en tentant d'éliminer les obstacles à leur participation active à la société et à une désinstitutionnalisation redoutable et durable. Elle se concentre sur l'amélioration, au sens large, de l'accès des personnes en situation de handicap dans tous les aspects de leur vie quotidienne : emploi, soins, éducation, formation, culture, transports, habitat, etc.

Se voulant force de proposition dans les politiques publiques à destination des personnes handicapées, l'Union européenne propose aux États-membres un certain nombre de mesures incitatives, parmi lesquelles, celles liées au mécanisme des fonds européens. Plusieurs appels à proposition émis par l'UE s'inscrivent dans des objectifs d'inclusion sociale et professionnelle.

C'est dans le cadre de ces cofinancements européens que LADAPT a participé à plusieurs projets ces six dernières années. Les deux plus récents, que nous avons coordonnés en partenariat avec plusieurs pays européens (Belgique, Bulgarie, Espagne, Hongrie, Irlande et Italie) retiennent l'attention. Ces projets se terminent et ont donné lieu à l'organisation de webinaires rassemblant des membres du Parlement européen et de la Commission européenne.

Le premier projet, porté par LADAPT, **DESC 2**, a pour objectif de promouvoir la sécurisation des parcours professionnels des jeunes en situation de handicap en s'appuyant sur les dispositifs de **l'emploi accompagné** et de la **Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées** (SEEPH), semaine créée par LADAPT.

D'un pays européen à un autre, les approches concernant l'emploi accompagné diffèrent. Toutefois, les témoignages rapportés, au sein des différents pays participants à cet appel font état d'une satisfaction du dispositif, comme par exemple, M. Olmedo, personne accompagnée en Espagne, qui nous a fait état (lors de notre événement en ligne) de sa satisfaction du dispositif sur son parcours professionnel. L'emploi accompagné étant une approche assez sollicitée au sein de l'UE, deux guides ont été conçus afin de proposer une méthode d'évaluation de l'impact de l'emploi accompagné sur les acteurs concernés (personnes en situation de handicap, employeurs, prestataires de service et entourage proche).

La méthode d'évaluation a été réalisée afin d'être transposable dans tous les pays européens pour permettre une évaluation précise des avantages procurés par l'emploi accompagné dans la sécurisation des parcours professionnels.

Dans le cadre du même projet, un troisième guide a été produit proposant une méthode pour lancer et pérenniser la SEEPH dans les pays européens. Initiée par LADAPT en 1997, la SEEPH commence à prendre une dimension européenne depuis 2015. C'est une semaine (la troisième de novembre) pendant laquelle de nombreuses actions concrètes de sensibilisation en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap sont organisées.

Lors de l'évènement de clôture du projet DESC 2, l'eurodéputé Pascal Durand a souligné que l'emploi des personnes en situation de handicap dépasse le cadre strict du lieu de travail. C'est effectivement un processus qui se construit dès le plus jeune âge avec la nécessité d'avoir accès en toute égalité à un panel de droits et de services élémentaires, et qui sont le corolaire de leurs droits et devoirs de citoyens : éducation inclusive, logements et transports accessibles, accès aux formations, stages, apprentissages, égalité d'accès à une vie sociale et culturelle.

Il est incontestable que tant que l'accessibilité et l'inclusion ne sont pas abordées à chaque étape de la vie privée, sociale, médicale et professionnelle de la personne en situation de handicap, la sécurisation des carrières ne pourra se faire de manière satisfaisante.

UN PROJET D'INCLUSION PAR L'ART

Le second projet, ISA (inclusion dans la Société par l'Art), vise principalement à promouvoir la non-discrimination et l'inclusion des personnes en situation de handicap en développant des initiatives innovantes qui utilisent les arts et la culture comme leviers. Il a également pour objectif de changer la perception que le grand public peut avoir des personnes en situation de handicap en sensibilisant, notamment, les structures d'apprentissage. Différents artistes, acteurs artistiques et culturels, personnes en situation de handicap de plusieurs pays européens sont intervenus et ont témoigné lors du webinaire qui s'est tenu le 25 juin. Le tout ponctué par des intermèdes artistiques virtuels, faute de pouvoir se regrouper en présentiel.

Le consortium européen a créé cinq livrables dans le cadre du projet ISA : un guide européen de pratiques prometteuses, en ce qui concerne l'organisation d'événements ou de formations liées à la culture ; une boîte à outils "inclusion par l'art" avec des recommandations pratiques et techniques pour les enseignants des structures de formation ; un guide d'activités ludiques destiné aux enseignants et visant à intégrer les enfants en situation

de handicap dans les établissements d'enseignement ordinaire ; un guide de procédure pour organiser et faire connaître des événements artistiques inclusifs et accessibles en Europe, sur le modèle Ouverture de Champ© (créé et mis en place par LADAPT) et enfin une méthode d'évaluation des effets et de la pertinence des différents livrables réalisés dans le cadre du projet.

Ces deux projets s'inscrivent dans le nécessaire travail de démystification du handicap qu'il convient d'effectuer pour mieux inclure tous nos concitoyens, que ce soit dans le monde artistique ou dans un cadre professionnel. Ces projets se font en étroite coopération avec les personnes en situation de handicap, qui sont les premières concernées et les mieux à même d'enrichir nos travaux par leurs vécu, leurs expériences et leur savoir-faire.

Aujourd'hui, la crise liée à la pandémie de la Covid-19 oblige à repenser la place des personnes vulnérables dans la société. La sensibilisation doit donc plus que jamais continuer et se renforcer. Il conviendra d'être particulièrement vigilant afin que les personnes en situation de handicap ne soient pas, comme trop souvent, laissées pour compte ou oubliées, dans la phase difficile de crise économique qui attend l'Europe dans les mois qui viennent.

Xavier DELATTRE

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADAPT

L'ADAPT est l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées.



A close-up portrait of Jean François Dufresne, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is blurred, showing an indoor setting with other people and a screen.

**NE PAS EMBAUCHER DE
PERSONNES AUTISTES,
C'EST HANDICAPER VOTRE
ENTREPRISE**
RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE D'ANDROS

Jean François DUFRESNE
Ancien Directeur Général d'Andros
Président de l'Association Vivre et Travailler Autrement

Chez Andros, dans notre usine Novandie d'Auneau (fabrication de yaourts et desserts), nous avons embauché des travailleurs autistes sévères qui n'avaient aucune chance d'accéder à un emploi.

Nous avons voulu croire à leurs capacités et leurs compétences spécifiques, et créer les conditions de leur employabilité, avec un accompagnement par des professionnels de l'autisme dans le travail mais aussi dans tous les actes de la vie quotidienne.

Le résultat de cette expérimentation innovante a dépassé nos espérances :

A Les autistes eux-mêmes sont heureux et leur comportement et leur autonomie progressent de façon remarquable.

B L'entreprise est très satisfaite de ses collaborateurs autistes, dont la productivité est le plus souvent supérieure à celle des travailleurs " ordinaires ". Ils sont concentrés, précis, ils apprécient les tâches répétitives, et ne font quasiment jamais d'erreur. De plus ils sont ponctuels, quasiment jamais absents, fidèles et tellement heureux de travailler... que de qualités dans une usine !

Leur intégration au sein des équipes de production a été très facile et mieux, elle a créé une ambiance nouvelle et très positive, et une véritable fierté collective. Enfin, pour toutes les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, administrations, Pouvoirs Publics, environnement de l'usine, etc.) cette intégration génère une image très positive. Sans compter l'effet d'image et de " sens " qui renforce l'attractivité de l'entreprise pour les candidats à l'embauche.

CL'accompagnement des travailleurs autistes est assuré par des professionnels reconnus et financé par les Pouvoirs Publics. L'entreprise a pour seul coût le paiement des salaires de travailleurs autistes

compétents et motivés en CDI.

D Et bien sûr cette intégration en milieu ordinaire à l'usine comme dans la vie de la cité a réussi à changer le regard de tous sur l'autisme.

Aujourd'hui il y a au minimum 700000 personnes autistes en France, dont 400000 en âge de travailler. Leur taux de chômage est estimé à 95%, et leur vie comme celle de leurs familles est souvent insupportable. Note expérimentation montre que nombre d'entre eux pourraient travailler efficacement en entreprise à condition que les accompagnements et adaptations nécessaires leur permettent d'exprimer leurs compétences.

C'est pourquoi notre association se donne aujourd'hui la mission de convaincre de nouvelles entreprises d'embaucher des travailleurs autistes, en leur proposant de les accompagner gratuitement dans le montage technique et financier des dispositifs d'accompagnement et d'adaptation des postes de travail des travailleurs autistes. De grandes entreprises nous font déjà confiance et nous aurons ouvert 5 nouveaux sites d'ici fin 2020 (chaque site devant à terme embaucher une dizaine de travailleurs autistes).

Les entreprises (et plus particulièrement les fonctions RH) ont un rôle clé à jouer pour changer de façon décisive la prise en charge des adultes autistes, pour leur donner une vie digne et intégrée dans notre société. C'est possible, nous l'avons fait. Et c'est l'intérêt des entreprises comme de la société tout entière.

Pour en savoir plus sur notre association : www.vivreetravaillerautrement.org

" Je suis convaincu que ce sont les entreprises qui pourront faire bouger la perception et l'emploi des adultes autistes, dans l'intérêt de tous "

Jean François Dufresne

ancien DG d'Andros et Président de l'association Vivre et Travailler Autrement

12

autistes embauchés en CDI après une période d'essai de 6 mois

0 échec

Jusqu'à présent, tous les travailleurs autistes ont fini leur période d'essai et ont été embauchés et maintenus dans leur emploi.

0 %

Aucune perte de performance au poste de travail, ni de productivité. Aujourd'hui, les salariés autistes ont exactement la même productivité que le reste des ouvriers de l'usine.

1 projet humain

Quatre ans après l'arrivée du 1er travailleur autiste, les idées et les regards des autres personnes sur l'autisme et l'insertion des personnes handicapées dans le milieu professionnel ont grandement évolué.

1 coût moindre pour l'entreprise

L'entreprise ne finance pas l'accompagnement. Il est assuré par les pouvoirs publics à travers l'association qui suit en permanence le quotidien des autistes. Le coût global de ce dispositif innovant reste sensiblement inférieur à une prise en charge classique.

“

Au total, un professionnel autiste ne coûte pas plus cher qu'un autre. Il fait le même travail que les professionnels non handicapés. Sur certains postes, il peut être plus productif. Embaucher des personnes autistes est rentable.

Yannick Bortemps, directeur de l'usine d'Auneau

A portrait of Aïcha Haremza, a woman with dark hair, wearing red-rimmed glasses and a black t-shirt. She is smiling and looking directly at the camera. The background is a blurred green outdoor setting with trees and foliage. The text is overlaid on the bottom half of the image.

**ENTRETIEN AVEC AÏCHA
HAREMZA, DIRECTRICE
ADJOINTE DU PÔLE
EDMOND ALBIUS.
LA RÉUNION**

Propos recueillis par **André PERRET**

Bonjour Aïcha, pouvez-vous dans un premier temps nous dire qui vous êtes ?

Bonjour, je suis une quadragénaire bientôt cinquante (dans 2 ans), originaire par mes parents du Rif espagnol au Maroc, dynamique (certains vous diront hyperactive), sociable (j'aime bien les gens) et j'avoue ... un peu caractérielle. Je vis à l'île de la Réunion depuis 15 ans, je suis maman (enfin j'essaie) de 2 grands ados insupportables (comme tous les ados il paraît...). Professionnellement, je suis directrice adjointe d'un pôle d'établissements spécialisés médico-sociaux accueillants enfants, adolescents et adultes en situation de handicap mental, psychiques ou présentant des troubles du spectre autistiques (un IME, Institut médico-Éducatif accueillant 76 enfants de 6 à 20 ans/ 2 ESAT Etablissements de services et d'Aide par le travail accueillant 127 travailleurs handicapés / un SAVS Service d'accompagnement à la Vie Sociale pour 50 personnes et un Dispositif Emploi Accompagné).

Ces regroupements d'établissement est géré par l'association ALEFPA (Association Laïque pour l'Éducation, la Formation, la Prévention et l'Autonomie) www.alefpa.asso.fr

L'ALEFPA gère 141 établissements en France métropolitaine et dans les DOM. A la Réunion, elle gère 41 établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Je suis actuellement détachée une partie de mon temps sur des projets de développement à Mayotte.

Effectivement, mon ami Pascal Hamel, Président de l'ANDRH La Réunion a eu le nez creux de me conseiller de vous joindre pour notre dossier. Dans quelles circonstances avez-vous décidé de vous engager au service des personnes en situation de handicap ?

Complètement par hasard ! J'ai occupé des postes de cadre RH auparavant et j'ai rapidement évolué vers un poste de direction par opportunité.

Au tout début de mes fonctions de direction, j'avais besoin de trouver du sens et de la légitimité à mes actions. J'étais sportive (3 fois la Diagonales des fous et plusieurs courses finishers à mon actif) je commençais à penser à des trails dans d'autres pays et mes cadres éducatifs m'ont proposé de monter un projet de trail au Maroc dans le Toubkal avec 6 travailleurs handicapés ouvriers en espaces

verts, avec des conditions physiques assez exceptionnelles.

Tout naturellement au fil des entraînements bi-hebdomadaires, le contact rapproché avec les bénéficiaires m'a permis d'apprendre à comprendre et parler créole (indispensable !!) et de prendre la " mesure du terrain " puisque je courrais avec eux : les difficultés que vivent les personnes handicapées dans leur quotidien, les discriminations dont ils sont victimes, la " surprotection " dont ils sont parfois victimes, la mauvaise image véhiculée par le handicap...

Le choix du sport comme vecteur d'inclusion, est-ce compliqué à mettre en place et surtout est-ce que ça fonctionne ?

Tout le monde fait du sport... enfin presque ! Être handicapé est souvent synonyme de vie restreinte notamment sur le plan de la culture, du sport ou des loisirs en général...

A l'île de la Réunion, le trail est le sport national à travers ses cirques, ses remparts, c'est un vrai terrain de jeux !!! Notre idée était de leur faire découvrir leur île par les sorties en montagne et les courses locales, beaucoup n'étaient jamais allés à Mafate (cirque accessible uniquement à pieds) parce que les sentiers sont escarpés et dangereux ! L'idée était également de valoriser leurs capacités et leurs compétences sportives en leur permettant d'accéder à une pratique sportive de haut niveau et de la tester dans un pays étranger afin de découvrir le monde ! En plus, on ne court pas dans les catégories " handicapé ", ce qui évite la stigmatisation pour un certain nombre d'entre eux dont le handicap est " invisible ".

C'est un formidable vecteur d'inclusion car la participation à une course à pied sans étiquette leur permet de sentir comme les autres. Ils prennent conscience de leur capacité, et développe des compétences sociales et ce que l'on appelle de l'autodétermination, c'est-à-dire la capacité à faire des choix pour soi, à être acteur de sa vie.

C'est compliqué car les freins sont nombreux :

- Peur de mettre les personnes en situation difficile, de " maltraiter " ,
- Les familles sont parfois réticentes à laisser leur enfant partir à l'aventure...
- L'inconscience collective dont l'idée est que cela ne sert à rien de dépenser énergie et argent dans de grands projets dont la personne han-

dicapée mentale n'a pas besoin puisque elle ne s'en souviendra pas ou peu... (si si... il y a des gens qui pensent encore comme ça...)

- Les personnes handicapées ont des incapacités qu'il faut anticiper et/ou compenser : la gestion de l'effort, la nutrition sportive, les technique de descentes, l'endurance, le mental... et chacune d'entre elles a des incapacités différentes qui évoluent avec la pratique. D'où la nécessité d'avoir une équipe de bénévoles solides pour accompagner ce projet.

Nous avons appelé ce programme d'entraînement " NOU COUR COM ZOT " " On court comme vous " en créole réunionnais !

Quelles sont les plus belles réalisations que vous avez accompagnées ?

D'un point de vue sportif, c'est incroyable ! participation et finishers de

- l'Ultra Trail du Haut Atlas au Maroc en 2013 (26 km et 1600 m de dénivelé positif), 6 bénéficiaires
- Le Dodo Trail à Ile Maurice (5 sur le 50 km et 3500 m de dénivelé + et 6 sur le 25 km pour les autres) et le trail de Rodrigues (5 sur le 38km et 6 sur le 15 km) en 2014
- Le Trail de la muraille de Chine en 2015 (9 sur le 85 km en 4 jours et beaucoup de dénivelé !!)
- L'Ultra Trail des Hauts Plateaux à Madagascar en 2016 (3 sur le 70km, 6 sur le 30km et 3 sur 15 km)
- Le marathon de New York aux USA en 2017 (12 bénéficiaires)
- Le Marathon d'Angkor au Cambodge en 2019 (8 sur le 42km et 5 sur le 32 km)

D'un point de vue humain, c'est difficilement objectivable, mais les équipes éducatives constatent, l'acquisition de confiance en soi qui en a amenés certains à " sortir " des établissements et à voler de leurs propres ailes en milieu ordinaire, valider des CAP, BEP, d'autres sont devenus parents... Ceux qui sont sortis continuent à s'entraîner avec nous, et influencent les autres vers l'autonomie, l'indépendance...

Le sport que vous avez choisi est plutôt " extrême " , c'est pour démontrer qu' " ils " en sont capables ? et que rien n'est impossible ?

Quand les sportifs handicapés racontent tous ce qu'ils ont réalisé, les personnes, les familles ont parfois du mal à y croire ! C'est la raison pour la-

quelle ces projets sont souvent valorisés par des vidéos des articles de presse, de la communication sur les réseaux sociaux !

J'ai appris au cours de ces 7 dernières années que plus on vise haut en terme de défi, plus la valorisation est importante ! Quand il s'agit du handicap, on a tendance à " surprotéger " , à adapter, mais les personnes handicapées ont besoin de valorisation pour pouvoir développer une estime de soi indispensable à leur intégration dans la société.

Elles veulent juste être comme tout le monde

Trouvez vous des liens, ou des ponts entre votre vie associative et votre vie professionnelle ?

Le lien est évident, puisque je suis professionnellement liée avec ses sportifs. Je cours avec eux bénévolement sur mon temps libre, ainsi que les 10 autres bénévoles qui soutiennent ce projet. Quand je cours avec eux, je ne suis plus leur directrice, mais un membre de l'équipe !

Les voyages sportifs sont auto-financés par les personnes, les bénévoles, et un certains nombres d'actions de recherches de financement (subventions, dons, mécénats, financement participatifs...)

S'il fallait porter un regard lucide sur la situation des personnes handicapées vis-à-vis de l'emploi que diriez-vous ?

Les personnes handicapées font partie des catégories socio professionnelles les plus discriminées.

Le handicap fait peur, d'autant plus quand il est mental et invisible.

Soyons honnête... un employeur lambda fera toujours le choix d'une personne " valide " au détriment de la personne handicapée ! Pourtant il existe des leviers financiers (contribution), humains (RSE, bienveillance, QVT)...

Que faudrait-il faire, en entreprise, pour que le regard des salariés, des hiérarchiques, des décideurs change ?

Il faut changer de paradigme, le regard sur le handicap doit évoluer vers quelque chose de positif ! la compétence et la productivité des personnes handicapées n'est plus à prouver, sans compter leur impact sur le climat social de l'entreprise...

Il faudrait que la société tout entière change et pour commencer que l'école accueille tous les en-

fants et pas uniquement ceux qui " entrent dans les cases " ...

De plus en plus d'études le prouvent, un enfant qui évolue au milieu de ses pairs sera reconnu, développera des stratégies d'adaptation au milieu scolaire avec une aide extérieure si nécessaire et devient un adulte qui pourra continuer d'évoluer dans la société qui doit être accessible à tous. C'est le sens de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

15 ans après... en 2020... on n'y est toujours pas

Pour conclure, que vous apporte à vous, cet engagement bénévole ?

Comme tout engagement bénévole, l'apport humain est très riche, reconnaissance, sourires, générosité, émotions...

Dans les courses, les entraînements, je suis toujours le serre-fils, celle qui est derrière et qui veille à ce que tout le monde arrive, ne se perde pas, bénévoles comme bénéficiaires, déformation professionnelle liée à mon métier je dirais... Cela m'épuise physiquement, car je gère les problèmes quand il y en a et que je ne suis jamais dans mon rythme à moi, mais quand je passe la ligne d'arrivée et que tout le monde est là à sauter de joie au milieu des autres coureurs avec sa médaille de finishers, ce sont des moments d'émotions intenses... et quand les autres coureurs nous demandent de quel club d'athlétisme on est, c'est juste magique ! ! !

Vous pouvez retrouver toutes nos vidéos sur [youtube](#)

PROPOS RECUEILLIS PAR ANDRÉ PERRET





speexx
empowering communication

La **plateforme digitale** de référence de formation en langues pour les organisations globales

Testez notre solution sur www.speexx.com

_ Ressources et services innovants

_ Parcours et coaching personnalisés

_ Abonnements flexibles



_ Cartographie des niveaux en langue

_ Technologie d'optimisation du budget

_ Déploiements globaux facilités

A close-up portrait of a man with short, reddish-brown hair and a light beard, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a dark pinstriped suit jacket over a white shirt and a purple tie. His hands are clasped in front of him.

**AGIR POUR
CONJUGUER EMPLOI
ET HANDICAP, C'EST...
VIVRE ENSEMBLE !**

Pascal ANGLADE

Secrétaire Fédéral CFDT en charge du Handicap et du Logement
Vice-Président de l'AGEFIPH

Créée par la loi du 10 juillet 1987, l'Agefiph est l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. A ce titre, elle gère le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées pour favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

L'AGEFIPH a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi de personnes handicapées dans les entreprises privées et en milieu ordinaire de travail. Elle agit pour développer l'inclusion de toutes les personnes handicapées dans l'emploi.

C'est l'organisme qui gère les contributions versées par les entreprises qui ne comptent pas au minimum 6% de personnes en situation de handicap dans leur effectif. Avec les ressources qui lui sont confiées, l'Agefiph construit et finance des solutions pour compenser les conséquences du handicap au travail ; soutient les acteurs de l'emploi, de la formation et les entreprises pour que soient pris en compte les besoins spécifiques des personnes handicapées. Son action se concrétise par la construction et le financement de services et des aides financières destinées aux personnes en situation de handicap, qu'elles soient en emploi ou en recherche d'emploi. Il s'agit, par exemple, de l'aménagement d'un poste de travail pour compenser un handicap, d'actions de formation et de sensibilisation auprès des managers et des équipes, d'un soutien de reconversion ou encore de l'accompagnement d'une entreprise pour structurer sa politique handicap. L'Agefiph est l'interlocutrice privilégiée des pouvoirs publics et des acteurs de l'emploi et du handicap pour soutenir l'intégration du handicap dans les politiques publiques de l'emploi, de la formation et de la santé au travail.

Grâce à son observatoire emploi et handicap, elle analyse la prise en compte du handicap dans le secteur de l'emploi, de la formation et dans les entreprises. Et enfin, pour accélérer les évolutions en matière de compensation et d'inclusion, l'Agefiph soutient la recherche et l'innovation. En 2019, En 2019, l'Agefiph a concouru au financement de près de 223 000 aides et services.

31M€ engagés pour faire face à la crise sanitaire liée au Covid-19

Le 6 avril 2020, dans ce contexte, au regard des besoins urgents qui s'expriment au sein des territoires, et en complément des mesures instaurées par les pouvoirs publics, l'Agefiph a décidé de créer

ou adapter 10 aides financières et services pour accompagner les personnes handicapées dans l'emploi, qu'elles soient en emploi ou demandeurs d'emploi, et de soutenir les employeurs privés et les entrepreneurs travailleurs handicapés.

En fonction de l'évolution de ce contexte, d'autres adaptations de l'offre de service et d'aides financières sont à l'étude, en lien avec l'ensemble des partenaires de l'Agefiph, pour apporter au cours des prochains mois les soutiens nécessaires aux personnes en situation de handicap et aux entreprises et continuer à faire progresser ensemble l'emploi des personnes handicapées.

ORGANISATION DE L'AGEFIPH

L'AGEFIPH est présidée par Malika Bouchehioua depuis 2018 et administrée par un Conseil d'administration paritaire élargi aux associations nationales représentatives de personnes handicapées. En plus des trois collèges (employeurs, salariés, associations), le Conseil d'administration compte des personnalités qualifiées dont deux sont nommées par l'État.

Ses Effectifs :

- 450 salariés en 2019.
- Budget annuel : 479.6 M€ en 2019.

Pour mettre en œuvre sa stratégie nationale, agir au plus près des besoins du terrain et favoriser les synergies avec les acteurs locaux, l'Agefiph s'appuie sur un réseau de 14 délégations régionales.

Ses ressources

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a refondu en profondeur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Pour les entreprises privées, la déclaration sociale nominative (DSN) se substitue au 1er janvier 2020 à la déclaration à l'Agefiph. Les Urssaf et les caisses de la MSA prennent le relais de l'Agefiph pour la gestion des déclarations des entreprises et la collecte des contributions. En, 2019, 103 700 entreprises de 20 salariés et plus sont assujetties à l'obligation d'emploi de personnes handicapées. C'est-à-dire avoir au moins 6% de bénéficiaires de l'obligation d'emploi dans leur effectif.

Nous ne pouvons pas citer l'ensemble des objectifs et missions de l'AGEFIPH, mais nous avons fait le choix de vous en présenter six. Pour aller plus loin dans votre connaissance de la structure, rendez-vous sur le site de l'AGEFIPH.

L'AGEFIPH informe, conseille et accompagne les entreprises

60 conseillers au siège de l'Agefiph et dans les délégations régionales sont les interlocuteurs directs des entreprises. Ils les informent sur leurs obligations, les conseillent sur les actions à mettre en œuvre pour développer l'emploi de personnes handicapées et les accompagnent pour élaborer, avec elles, des actions de sensibilisation, établir et mettre en œuvre des plans d'action en lien avec les bons interlocuteurs. En 2019, 3 319 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement par un conseiller Agefiph

L'AGEFIPH facilite le développement de coopération

Le réseau des référents handicap (RRH), créé et animé par l'Agefiph sur l'ensemble du territoire, permet aux entreprises de se rencontrer, de partager informations et expériences et de favoriser la mise en œuvre de projets communs au sein d'ateliers et de groupes de travail. 1 090 entreprises ont participé à un atelier du Réseau des référents handicap en 2019. Du 6 au 9 octobre 2020 l'Agefiph organise la 1ère édition 100% digitale de l'Université du Réseau des référents handicap, un rendez-vous pour s'informer, partager, construire et innover.

L'AGEFIPH met à disposition des aides financières et des services.

Afin d'aider les entreprises à recruter, à maintenir dans l'emploi et à faire évoluer leurs salariés handicapés, l'Agefiph met à leur disposition des aides financières et des services destinés notamment à compenser le handicap au poste de travail ou à prendre en charge les surcoûts générés par les conséquences du handicap du salarié. En 2019 l'Agefiph a consacré plus de 13,8 millions d'euros aux aides et services et apporté son soutien financier à 117 084 entreprises. Tous les services et aides aux entreprises disponibles via le [lien suivant](#).

L'AGEFIPH sensibilise et lutte contre les préjugés et la discrimination dans l'emploi.

La méconnaissance de la diversité des handicaps, les stéréotypes concernant les personnes handicapées... sont autant d'obstacles au développement de l'emploi des personnes handicapées. Aussi, les conseillers Agefiph organisent, à la demande des entreprises, des actions d'information et de sensibilisation au handicap auprès de l'encadrement mais aussi de tout le personnel. Afin que

les entreprises engagées puissent communiquer en interne auprès de leurs collaborateurs et en externe auprès de leurs clients, fournisseurs... nous leur proposons de témoigner de leur engagement au sein du dispositif Activateur de progrès.

L'Agefiph en appui aux personnes handicapées

L'action de l'Agefiph vise à permettre aux personnes handicapées de trouver et de mettre en œuvre les solutions permettant de compenser le handicap dans l'emploi. En 2019 : 19 876 salariés handicapés ont conservé leur emploi avec l'aide de l'Agefiph en 2019. 69 058 personnes handicapées ont signé un contrat de travail dans une entreprise privée en 2019 dont 4 049 en alternance. 3 985 demandeurs d'emploi handicapés ont créé leur entreprise avec l'aide de l'Agefiph.

COVID 19 : L'AGEFIPH présente au côté des entreprises et des PSH

Face aux conséquences économiques et sociales de la crise liée au Covid 19, l'Agefiph propose des services et aides financières pour sécuriser le dé-confinement et la reprise d'activité des entreprises.

Pour conclure, l'Agefiph participe au mouvement qui permettra à notre société d'être au rendez-vous de l'inclusion en soutenant les acteurs de la formation, de l'emploi, de l'évolution professionnelle, de la prévention de la désinsertion professionnelle ou bien encore du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. C'est ainsi qu'en 2019, nous avons accompagné les grandes évolutions législatives comme la réforme de l'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), la réforme de l'apprentissage et celle des entreprises adaptées. Pour soutenir la transition inclusive, nous sommes, avec le FIPHFP, aux côtés de l'État, de Pôle emploi et de Chéops pour réussir le rapprochement de Pôle et des Cap emploi et nous avons renforcé nos relations avec les missions locales. Nous poursuivons nos coopérations avec les interlocuteurs clés de l'emploi, de la formation et du handicap, l'État, Pôle, le FIPHFP et bientôt les OPCO. Mais nous diversifions aussi nos soutiens comme l'illustre par exemple la convention signée avec Territoire zéro chômeur longue durée.

PASCAL ANGLADE

Secrétaire Fédéral CFDT en charge du Handicap et du Logement
Vice-Président de l'AGEFIPH



AKTISEA

RÉUSSIR SON RECRUTEMENT DE CANDIDATS EN SITUATION DE HANDICAP

Céline NAULET
Responsable marketing chez Aktisea

&

Rania IGUEBLAENE
Responsable du pôle recrutement chez Aktisea

En France, depuis 1975, l'emploi des travailleurs en situation de handicap est une préoccupation que les gouvernements successifs renforcent au gré de lois de plus en plus engageantes pour les secteurs privé et public. Les sujets de la diversité et de l'inclusion prennent de plus en plus d'importance dans la sphère politique mais aussi dans les enjeux RSE des entreprises de toutes tailles. Depuis le 1er janvier 2020, la loi évolue pour davantage inciter au recrutement direct de collaborateurs en situation de handicap. Ce nouveau cadre législatif encourage les entreprises et les collectivités à engager des actions de dynamisation de leurs politiques handicap. Les leviers concrets pour les DRH sont le recrutement de candidats TH (travailleur handicapé) ou alors la reconnaissance TH de leurs propres salariés en interne.

Le levier principal est le recrutement de nouveaux talents. Les obstacles que rencontrent les acteurs en charge du recrutement sont multiples : la difficulté à identifier les candidats RQTH (Reconnu Qualité Travailleur Handicapé), leur niveau d'étude, leur expérience... Notre cabinet ARTISEA recrute depuis 2012 des candidats RQTH pour nous, mais surtout pour nos clients sur la France entière. Voici les bonnes pratiques et les pré-requis pour maximiser vos chances de succès d'après notre expérience :

Adaptez votre recrutement

Avant de lancer votre campagne de recrutement de candidats RQTH, vérifiez que le terrain est fertile au sein de votre organisation pour accueillir vos futurs candidats en situation de handicap :

- Rappelez à vos équipes opérationnelles les valeurs et les engagements de votre organisation en faveur de la diversité : ensuite focalisez-vous sur les compétences et le savoir-être qui seront attendus.
- Sensibilisez spécifiquement vos managers : Un manager sensibilisé au handicap sera plus enclin à recruter un candidat RQTH et fera rayonner votre politique diversité autour de lui.
- Travaillez sur des offres de postes non pénuériques : Si vous avez du mal à trouver des candidats sur des offres d'emploi ordinaires, attendez-vous à rencontrer encore plus de difficultés lors de votre recrutement de candidats en situation de handicap, ces derniers étant moins représentés que sur le marché de l'emploi non RQTH.
- Soyez flexibles sur les pré-requis : Sachez réviser vos exigences pour vous adapter à votre marché. Par exemple lorsqu'un candidat ne possède pas le niveau d'étude requis mais présente néanmoins une forte expérience. Et rap-

pelez-vous qu'il n'y a que 24% des personnes en situation de handicap en emploi qui ont un niveau de qualification égal ou supérieur au bac (49% pour l'ensemble de la population).

- Répondez rapidement aux candidatures : les candidats RQTH sont plus rares. Ne tardez pas à saisir l'opportunité !

Analysez votre recrutement

Vous est-il déjà arrivé d'avoir plusieurs candidatures pertinentes pour un poste, et n'aboutir à aucun recrutement ? Si c'est le cas, posez-vous la question suivante : à quel moment mon recrutement est-il tombé à l'eau ?

C'est une question à laquelle vous pouvez répondre si vous analysez finement votre processus de recrutement. Ce dernier se divise en 4 étapes, chacune riche en informations : le sourcing, l'entretien, la validation RH de la candidature et la validation managériale de la candidature.

La phase de sourcing

Le sourcing, c'est l'activité de recherche et d'identification des candidats potentiels. Si votre recrutement s'arrête pendant cette phase, c'est assurément pour une de ces trois raisons :

- Mauvaise identification du candidat
- Refus du candidat ou non réponse
- Refus du recruteur

Si vous n'avez pas identifié de candidats, revoyez votre offre de poste. Vos pré-requis sont peut-être trop éloignés des candidats disponibles sur le marché du travail.

Si le candidat refuse de postuler à une offre, cela peut être dû à un manque d'attractivité de votre marque employeur : pensez à renforcer cette dernière avec un plan d'action de communication RH. Mais cela peut aussi être dû à votre offre de poste. Cherchez à savoir si le lieu de travail est facilement accessible, si la nature du contrat et sa durée sont adaptées, si le salaire proposé est attractif... Ces informations vous donneront matière à réflexion pour mieux attirer le candidat.

Si votre recruteur n'a pas sélectionné le profil identifié, prenez note des raisons qui l'ont motivé : le profil est-il en inadéquation avec les compétences, la formation et l'expérience requises ? Ces questions vous donneront une visibilité sur la typologie des profils disponibles sur le marché de l'emploi de votre secteur. Soyez ouverts d'esprit : projetez au maximum les compétences d'un candidat sur le poste que vous proposez, même quand celles-ci sont acquises dans un autre secteur d'activité par exemple.

La phase d'entretien

Pendant les phases d'entretien, le candidat peut sortir du parcours de recrutement pour deux raisons : soit il refuse d'aller plus loin, soit c'est le recruteur qui stoppe le process.

Dans le cas où le candidat quitte par lui-même le processus de recrutement, penchez-vous sur les motifs de son abandon. À ce stade, les causes sont variables : un salaire inadéquat, un manque de compétences, la non-appropriation de la culture d'entreprise, un désintérêt pour le poste, la disponibilité du candidat sur le marché de l'emploi... Dans le cas où votre recruteur met fin au processus de recrutement après l'entretien, renseignez-vous sur ses motifs de refus : prétentions salariales élevées, compétences initialement détectées plus en adéquation avec le poste, problème de savoir être, incompatibilité du handicap sur le poste...

Les entretiens sont un moyen efficace d'obtenir un aperçu de l'attractivité de votre entreprise sur le marché de l'emploi. Gardez la cohérence de phase de sourcing : ouverture et flexibilité. Identifier et contacter un nombre élevé de candidat pour revenir sur des critères restrictifs lors de l'entretien vous fera perdre du temps.

LA PHASE DE VALIDATION RH

Les entretiens sont faits et vos équipes RH vont maintenant statuer sur les candidatures sélectionnées avant de les envoyer aux décisionnaires (managers) concernés. Cette étape cruciale demande beaucoup de réactivité : si vos équipes RH sont trop lentes à transmettre leur décision, une bonne candidature peut vite se retrouver dans les mains d'un autre employeur plus rapide. Si votre équipe RH ne souhaite pas transmettre la candidature auprès de l'équipe managériale, veillez à ce que les motifs donnés ne soient pas discriminants comme l'âge, l'origine culturelle, la nature du handicap, l'éloignement de l'emploi... Il est de votre devoir d'être à l'écoute des équipes mais attention, tout n'est pas acceptable. Il se peut qu'un candidat revienne sur sa décision. Si c'est le cas, cherchez à savoir pourquoi : s'est-il projeté sur le poste ? A-t-il trouvé un emploi ? Comment a-t-il vécu l'entretien ? Cette analyse servira vos prochains recrutements.

Enfin, quelle que soit la décision prise face à la candidature, informez les candidats. L'image de votre marque employeur en dépend. 2 candidats sur 3 déclarent moins aimer une entreprise après y avoir postulé sans avoir reçu de réponse. 39% déclarent même boycotter la marque commerciale après une mauvaise expérience de recrutement.

La phase de validation

Nous arrivons enfin au terme du processus de recrutement. Votre équipe de recrutement a validé la candidature et l'a transmise à l'équipe managériale.

C'est maintenant que vous allez percevoir la maturité de vos collaborateurs face au handicap. Si vos équipes opérationnelles sont peu sensibilisées, il est très probable qu'elles préfèrent valoriser une candidature non RQTH. Si c'est le cas, renforcez votre politique diversité avec des actions de sensibilisation en interne. Elles pourront s'avérer bénéfiques pour vos recrutements dans un premier temps puis pour la performance même de vos équipes ensuite. Évidemment, le manager peut aussi décliner la candidature pour d'autres raisons : problèmes de savoir être du candidat en entretien, inadéquation du profil avec le poste, clôture de l'offre... Dans ce cas-là, demandez-vous s'il existe un décalage entre les critères de sélections de vos équipes RH et les attentes réelles de vos équipes opérationnelles.

À ce stade du recrutement, il serait dommage de mettre votre candidat en vivier. D'expérience, cela ne garantit pas sa future disponibilité et peut aussi impacter l'image perçue de votre marque employeur. Si la mise en vivier est inévitable, alimentez votre analyse : Le poste était-il réellement à pourvoir ? Avez-vous un suivi réel des candidats mis en vivier ?

En synthèse ...

Pour mettre toutes les chances de votre côté lors de votre recrutement de candidats en situation de handicap, l'analyse de votre recrutement est un passage obligatoire. Le résultat escompté de cette prise de recul est de pouvoir mener des actions correctives pertinentes. Un dernier conseil pour perfectionner votre recrutement : développez la communication entre vos équipes RH et vos équipes opérationnelles. Fluidifier l'information permet aussi de déceler les points forts et les points faibles de votre process de recrutement. Enfin si vous manquez de temps ou de ressources en interne, faites appel à des acteurs spécialisés dans le recrutement et l'accompagnement des entreprises sur ce volet. L'expertise de spécialistes du handicap vous permettra de dynamiser votre politique handicap et de relever le défi de la diversité dans les meilleures conditions.

REVYN ROHLER, DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ AKTISEA

ALBAN GROLLEAU, DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ AKTISEA

RANIA IGUEBLALENE, RESPONSABLE DU PÔLE RECRUTEMENT CHEZ AKTISEA

CÉLINE NAULET, RESPONSABLE MARKETING CHEZ AKTISEA

A close-up portrait of a woman with long, dark, wavy hair and bangs, wearing black-rimmed glasses. She is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is slightly out of focus, showing a residential area with buildings and trees under a bright sky.

**LUTTER CONTRE LA
DISCRIMINATION
PROFESSIONNELLE LIÉE À
L'ÂGE**

Claire VIEL
bonjoursenior.fr

Considérés à tort comme trop coûteux, peu flexibles ou difficiles à manager, les seniors sont victimes de stéréotypes. Freins et leviers pour remédier à la discrimination liée à l'âge.

Dans une société où tout va toujours plus vite, où la recherche de performance est constante, où l'innovation est au cœur du développement économique, les entreprises ont tendance à privilégier des candidats jeunes au détriment de profils plus âgés. Or, sur un marché de l'emploi déjà saturé, les seniors peinent à trouver leur place. Considérés à tort comme trop coûteux, peu flexibles ou difficiles à manager, les seniors sont victimes de stéréotypes. En témoignent les chiffres du chômage des plus de 50 ans largement supérieurs à la moyenne. Quels sont les freins à l'emploi des seniors ? Quels sont les leviers pour remédier à la discrimination liée à l'âge ?

DISCRIMINATION LIÉE À L'ÂGE, DÉCONSTRUIRE LES IDÉES REÇUES

Qu'ils soient en recherche d'emploi ou en poste, les seniors se trouvent confrontés à de multiples freins professionnels. Refus d'embauche ou de promotion, " mise au placard ", incitation au départ... Les plus de 50 ans sont régulièrement victimes de discriminations liées à l'âge. Pourtant, au même titre que le sexisme, le racisme ou l'homophobie, [l'âgisme](#) est interdit par la loi et passible de 3 ans de prison et de 45 000 € d'amende. Les victimes ont la possibilité de saisir les prud'hommes, l'inspection du travail ou le défenseur des droits.

Or malgré cet état de fait, et même si l'âge demeure le premier motif de discrimination professionnelle, très peu d'actifs usent de ces recours. Et les chiffres sont éloquentes, selon [le rapport Les seniors, l'emploi et la retraite de 2018](#), le taux d'emploi des 60-64 ans est de 30 %. Une proportion très basse au regard des politiques d'allongement de durée de cotisation pour partir en retraite à taux plein.

Pourtant, avoir recours à un actif d'âge mûr présente de nombreux avantages pour une entreprise, [loin des idées reçues sur les seniors](#). L'expérience est sans aucun doute, le premier atout des actifs âgés. Forts d'une carrière déjà conséquente, les seniors possèdent une connaissance accrue de leur domaine d'activité et du monde du travail, ainsi que des savoir-faire leur permettant d'être rapidement opérationnels sur le terrain. On note par ailleurs que les plus de 50 ans sont aujourd'hui par-

faitement aculturés à l'informatique et ont passé la majeure partie de leur vie professionnelle à utiliser ces outils. Leur maturité et leur connaissance du monde de l'entreprise constituent également des avantages de poids pour s'adapter aisément à un nouveau secteur.

Autonomes et ponctuels, les seniors nécessitent généralement moins d'encadrement et exercent une influence souvent bénéfique sur les profils plus jeunes. Particulièrement motivés, face à un marché du travail qui les malmène, et dégagés des contraintes familiales (plus d'enfant en charge), ils offrent à leur société, à la fois, stabilité et flexibilité.

Outre ces atouts, propres au profil de chaque candidat, de nombreux dispositifs soutiennent les entreprises qui font le choix d'embaucher un profil plus âgé.

DES LEVIERS POUR SOUTENIR L'EMPLOI DES PLUS DE 50 ANS

Les pouvoirs publics sont mobilisés pour soutenir la formation et l'embauche des profils éloignés de l'emploi. Depuis le 1er janvier, un système de bonus-malus pénalise par exemple le recours massif aux contrats de courte durée dans plusieurs secteurs d'activité en modulant le taux de contribution à l'assurance chômage. L'objectif est de lutter contre la précarité en soutenant l'emploi pérenne.

[Face aux chiffres du chômage](#) des seniors, plusieurs dispositifs spécifiques sont proposés aux entreprises :

- Le CDD senior permet d'embaucher un demandeur d'emploi de plus de 57 ans sur 36 mois contre 18 mois pour un CDD classique.
- Les entreprises peuvent prétendre à une aide spécifique de 2000 € pour l'embauche d'un salarié de plus de 45 ans en contrat de professionnalisation quel que soit le type d'embauche (CDD ou CDI).
- Visant les publics éloignés de l'emploi (seniors, handicapés, chômeurs de longue durée...), le Contrat Unique d'Embauche (CUI) permet de bénéficier d'une aide financière notamment pour l'embauche de personnes de plus de 50 ans. Réservé au secteur non marchand, ce type de contrat peut être prolongé pour une durée maximale de 60 mois.
- Offrant plus de souplesse qu'un intérim classique, le CDI aux fins d'employabilité permet de confier une mission allant jusqu'à 5 ans à

des actifs rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, et en particulier aux personnes âgées de plus de 50 ans. La gestion administrative est assurée par une société de placement de personnel.

- Pour toute embauche d'un demandeur d'emploi de plus de 55 ans en CDD de plus de 6 mois ou en CDI, les entreprises peuvent prétendre à une aide à l'embauche des seniors équivalente à 14 % du salaire brut pendant 1 an.

Face à un contexte démographique où la part de seniors augmente constamment dans la population, il est important que les entreprises s'engagent contre les discriminations liées à l'âge en tenant compte des atouts et avantages que présente l'embauche d'un senior. Toutefois, face à la pandémie de Covid-19, lourde de conséquences sur le marché de l'emploi, l'exécutif a défini comme prioritaire la relance de l'emploi des jeunes, plus sensible en période de crise.

Le 14 juillet dernier, Emmanuel Macron annonçait ainsi plusieurs mesures pour soutenir les jeunes diplômés : l'exonération de charges pour l'embauche d'un jeune peu qualifié, l'ouverture de 200 000 places dans des formations qualifiantes, le soutien de l'apprentissage, de l'alternance et des contrats professionnalisants ainsi que la création de 100 000 nouvelles missions en service civique. Gageons que ces mesures porteront leurs fruits et permettront de dynamiser l'économie et l'emploi des jeunes comme des seniors.

CLAIRE VIEL

WWW.BONJOURSENIOR.FR

Bonjournior.fr est un portail qui a vocation à informer et à accompagner les seniors dans leur choix de produits et services.

Responsable éditoriale de la plateforme, Claire Viel rédige des actualités et des guides pratiques sur les problématiques de l'âge et le bien-être des personnes âgées.

Avec un grand merci à Thomas Chardin [ParlonsRh](#) pour son autorisation de publication



A portrait of Laurence Moncourrier, a woman with short dark hair, smiling and wearing a maroon patterned sweater. The background is a plain, light grey color.

**UNE ASSOCIATION DE FILLES
POUR AIDER LES FILLES À VIVRE
LA CARRIÈRE SCIENTIFIQUE,
TECHNOLOGIQUE, INGÉNIERIE ET
MATHÉMATIQUES COMME LES
AUTRES...**

Laurence MONCOURRIER
Présidente de l'association Winning Girls

La France, comme le reste du monde, fait face à des bouleversements sans précédent : mondialisation, climat, généralisation du numérique et surabondance de l'information, raréfaction des matières premières, etc.... Développer la recherche, l'innovation scientifique et technologique est indispensable pour répondre à ces nouveaux enjeux et faire face à des risques soudains comme le Covid 19 actuellement.

Or de tous côtés (Assemblée Nationale, Unesco, associations de femmes scientifiques, Education Nationale) des rapports réguliers soulignent que les femmes occupent une place bien trop réduite dans les disciplines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM) et parfois même sont en recul comme dans l'informatique.

Les jeunes filles représentent environ 30% des étudiants dans les disciplines STEM et dans l'enseignement supérieur. Cette disparité entre les genres est d'autant plus alarmante que les carrières STEM sont souvent désignées comme les emplois du futur, le moteur de l'innovation, du bien-être social, d'une croissance inclusive et du développement durable.

La permanence, voire le renforcement, de ce type d'écart peut être désastreux non seulement pour l'égalité entre les femmes et les hommes mais aussi pour notre capacité à demeurer un des acteurs économiques de premier rang dans la compétition mondiale actuelle. En creusant les écarts de salaires et de compréhension du monde des STEM, la nécessaire cohésion nationale avec le " Bien Vivre Ensemble " des hommes et des femmes, construit au 20ème siècle, pourrait considérablement se dégrader.

Faciliter l'accès des jeunes filles et des femmes aux domaines d'étude et aux carrières STEM constitue donc un impératif qui doit mobiliser les acteurs économiques, institutionnels, associatifs et individuels.

Le contexte législatif pousse ainsi à ces actions correctives. Les entreprises doivent répondre à des contraintes réglementaires plus fortes, depuis la Loi sur l'égalité professionnelle de 2001, jusqu'à l'index d'égalité Femmes-Hommes depuis le 1er mars 2020 pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Pour répondre à ces réglementations, de nombreuses entreprises ont décidé de développer la

parité dans les postes et les salaires.

En parallèle, les employeurs comprennent de mieux en mieux l'intérêt d'intégrer plus de diversité au sein de leurs effectifs en termes d'image et de compétitivité. S'engager dans l'égalité homme-femme c'est améliorer sa " marque employeur " , un point essentiel de performance.

Ainsi, les entreprises, encouragées à agir, recherchent tous les moyens pour améliorer la mixité et se rapprochent dorénavant de plus en plus des associations qui œuvrent dans ce domaine.

Côté associatif ont en effet émergé des structures qui se sont emparées de la mixité et de l'inclusion en faisant des femmes leur cœur de cible sur un certain nombre d'actions :

- Mise en relation de collégiennes et lycéennes avec des ingénieures, techniciennes ou scientifiques avec pour objectif de lutter contre les stéréotypes entourant certains métiers et particulièrement ceux des STEM
- Recherche d'entreprises ouvrant leurs locaux pour des journées d'immersion ou proposant l'accueil de stages de 3ème et de 2de
- Appel à du mentorat permettant à des salariés d'entreprise de prendre en charge un jeune ou une jeune et les accompagner dans leur prise de confiance en soi et un soutien à l'orientation professionnelle
- Lobbying en rédigeant un appel aux femmes et aux hommes à s'engager autour des déséquilibres manifestes dans de très nombreux domaines d'activité par une action phare, de promouvoir la place des femmes comme speakers lors d'évènements publics et éviter des plateaux et panels strictement masculins
- Stages, pour les 15-25 ans, durant les vacances scolaires et les week end pour doter les jeunes femmes des soft skills qu'elles pourront déployer au quotidien et dans leur parcours professionnel (travailler en équipe, savoir discerner, savoir communiquer, libérer sa créativité, négociation salariale au premier emploi puis en cours de carrière).

Ces initiatives préparent donc au monde du travail, dès le plus jeune âge, une nouvelle génération de femmes, affranchies d'une autocensure qui entrave leurs aspirations personnelles, freine l'énergie et les oriente vers des métiers sous-qualifiés.

L'association Winning Girls permet ainsi à chaque jeune femme d'identifier ses propres blocages, de

se mettre en situation professionnelle et de rencontrer des exemples féminins positifs (rôles modèles) dans la french tech ou autre, par des interventions privilégiant les interactions dans un climat de partage et de confiance.

Que se passe-t-il dans la tête d'une lycéenne reçue en tête à tête par une femme en situation de leadership dans son entreprise pendant 1 heure ? Un cataclysme selon les 15 jeunes femmes qui ont eu chacune l'occasion d'une rencontre avec une CEO formidable d'encouragement, d'empathie et d'apaisement des craintes.

Car la clef est bien là : celle d'une confiance des jeunes filles dans leur capacité à choisir leurs études et viser le métier qui leur plait sans subir une vision réductrice de la place des femmes dans les entreprises. Il faut donc travailler plus tôt sur une tranche

d'âge des collèges et lycées pour démonter les stéréotypes et libérer l'énergie de croire en ses chances.

Les CEOs ont témoigné qu'elles auraient aimé avoir à leur âge de telles structures dans laquelle elles auraient pu entendre des messages d'encouragement et de conviction.

En conclusion, les Entreprises ne sont donc pas seules face aux contraintes réglementaires et attentes sociétales. Elles peuvent s'appuyer sur un tissu associatif très actif. Avec leurs ressources humaines (témoignages, ...) et financières (dons, prêts de locaux, ...) elles se positionnent et peuvent valoriser leur engagement qui leur permettra de préparer l'intégration de leurs futures collaboratrices.

LAURENCE MONCOURRIER

Présidente de l'association Winning Girls
07 68 16 00 78



A close-up portrait of a woman with long, wavy, light brown hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a dark grey top and a necklace with a small pendant. The background is a plain, light-colored wall.

LA FEMME, UN HOMME COMME LES AUTRES ?

Interview de **Caroline LOISEL**
Co-auteure du «Guide du Futur des RH et du Management»

La crise sanitaire du COVID-19 a rappelé l'importance des femmes sur le marché du travail et dans les tâches quotidiennes. Invisibles, pourtant, dans l'espace public et aux postes de direction, les femmes sont-elles les grandes victimes de la crise ? Une belle occasion pour My Moojo d'obtenir l'éclairage de Caroline Loisel, co-auteure avec Emmanuel Vivier du " Guide du Futur des RH et du Management " paru en février 2020, aux Éditions Eyrolles. Un entretien, sans tabou, sur la place des femmes et leur part de responsabilité.

Caroline Loisel, tu es experte, conférencière et formatrice RH avec 20 ans d'expérience dans les nouvelles technologies et le numérique entre cabinets de conseil, agences et grands groupes, qu'est-ce qui, selon toi, doit évoluer dans les hard et soft skills pour arriver à ce que la place de la femme soit complète dans nos sociétés ?

Pour moi, ce n'est pas une question de compétence mais un rapport au pouvoir et tant qu'on n'aura pas changé ce rapport, on n'avancera pas. La femme a une place amoindrie depuis des millénaires sur notamment deux sujets qui sont des leviers fondamentaux du pouvoir. L'accès à la connaissance - n'oublions pas que ce n'est qu'en 1880 qu'on a eu le droit en France, d'avoir le même programme au collège que les hommes - et l'autonomie - puisque je te rappelle aussi qu'en France, ce n'est qu'en 1965 que la femme a eu le droit d'ouvrir un compte bancaire sans l'autorisation d'un homme. Il faut donc, selon moi, passer d'une vision binaire d'un rapport dominant-dominé à une vision hybride de redistribution du pouvoir. Le pouvoir, c'est aussi l'autorisation qu'on se donne. Virginie Despentes parle dans King Kong Théorie, de la vision normée que les femmes ont de leur féminité. Je la rejoins sur le fait qu'elles doivent s'autoriser à s'extraire du rôle qu'elles pensent être le leur. Ce qui libèrera aussi les hommes de leur propre carcan !

Comment la formation peut aider les femmes aujourd'hui ?

Ce qui manque aux femmes, c'est de gagner en assertivité. Le fait qu'on ait eu accès à la connaissance, tardivement, nous a complexées. On doit déconstruire des générations de schémas mentaux. Par exemple, quand j'appelle une femme pour lui proposer d'intervenir sur une conférence, elle me pose dix mille questions pour savoir si elle est vraiment légitime et je dois la rassurer. Un homme te répond " oui ou non " en fonction de son emploi du temps.

Quelles thématiques de formation, dédiées aux femmes, verrais-tu ?

Je ne proposerais que des activités transverses. Casser des croyances ne peut passer que par une forte émotion, une expérience qui pourra leur servir dans un autre contexte. Je mettrais un peu de boxe ou de krav maga pour apprendre à gérer sa combattivité... De l'escalade, pour apprendre à chuter...

LA MIXITE, SOURCE DE PERFORMANCES DANS LES ENTREPRISES

Selon une étude de Skema Business School et La Banque Postale AM, les entreprises du CAC 40 ayant un encadrement plus féminisé, ont mieux résisté à la crise boursière consécutive au COVID-19. Pourquoi, selon toi ?

C'est le revers de la médaille. Devoir gérer son cycle hormonal ou supporter les changements de son corps, enceinte, rend l'acceptation de sa vulnérabilité plus douce, voire plus joyeuse. On est donc plus à l'aise dans des situations de déséquilibre, et plus à même de manœuvrer.

Donc, ça n'a pas à voir avec un management qui serait plus " féminisé " comme l'écoute, la confiance ou l'empathie dont on a beaucoup entendu parler durant la crise sanitaire ?

Ce genre de point de vue vient de ce que l'historienne Christine Bard nomme le sexisme systémique. Ce qu'on considère être la nature des femmes est en fait cultivé artificiellement dès la maternelle. Il faut bousculer ces rôles traditionnels. Moi, ce sont aussi des hommes qui m'ont poussée ! La confiance, l'écoute, c'est une histoire d'individualité ! Si on associe l'empathie aux femmes, ça empêche les hommes de la revendiquer !

Et ça empêchera une femme d'être empathique si elle veut prouver qu'elle est l'égal d'un homme ?

Aussi ! C'est la raison pour laquelle je suis plus pour l'harmonie des relations que pour l'égalité des sexes. On n'est pas égaux physiologiquement, c'est comme ça ! Moi je ne tiens pas à avoir le niveau de testostérone ou les capacités physiques d'un homme ! Une femme accorde plus d'importance à sa vie privée qu'à sa vie professionnelle. Je me suis lancée en indépendante pour avoir la main sur mon emploi du temps, et pouvoir m'occuper de mon fils en toute liberté. C'était l'une de mes 3 premières raisons. Pour un homme, la gestion de l'équilibre vie privée-vie professionnelle passe, globalement, en cinquième position.

Puisque la mixité semble réussir aux entreprises,

pourquoi n'y en a-t-il pas plus ?

Il y a, d'un côté, des hommes qui, historiquement, se choisissent entre eux, et de l'autre, des femmes qui n'osent pas candidater à une offre d'emploi. Si je risque une analogie, je pense que nous changerons la société quand nous changerons notre rapport à la sexualité. Il a été de bon ton, pendant des siècles, que le puceau se fasse déflorer par la gouvernante tandis que la pucelle devait se préserver pour l'élu. Ça laisse des traces : l'homme est autorisé à expérimenter dans la légèreté tandis que la femme doit attendre le top pour agir ! Une femme ne postulera que si elle coche quasiment toutes les compétences demandées quand un homme se contentera d'en avoir seulement la moitié ! Si tu savais le nombre de femmes qui n'osent pas dire " Moi je veux ce poste " et qui auraient aimé qu'on vienne les chercher...

Durant le confinement, 1/4 des femmes télétravaillaient dans une pièce dédiée où elles pouvaient s'isoler contre 41 % des hommes. Le manque de modalités d'un travail flexible est-il selon toi, l'une des sources restantes de l'écart de rémunération entre les sexes ?

Ça me fait penser à " Une chambre à soi " de Virginia Woolf... Moi ça fait sept ans que je travaille de chez moi et je trouve que le télétravail a ses limites, même quand tu bénéficies de ton propre espace. Je pense que le futur lieu de travail est pluriel : au siège, chez toi et/ou un coworking proche du domicile. Cela permet d'être porté par une dynamique de groupe, d'avoir ton espace de travail et de diminuer les temps de transports. Il est certain que gagner en flexibilité dans l'organisation du travail, en étant salarié(e), ne peut que porter bénéfice aux femmes.

L'INDEPENDANCE FAITE FEMME

En tant qu'indépendante, as-tu été confrontée à des problématiques typiquement féminines ?

J'ai plutôt bénéficié de discrimination positive. Parce qu'être une femme et intervenir sur le management ou les nouvelles technos, c'est un coup de frais pour les entreprises ! Et d'autant plus, durant la crise. Mais ça vient de mon activité...

Donc la crise sanitaire n'a pas eu d'impact négatif sur ton business ?

Au contraire, ça m'a permis d'oser des choses nouvelles ! Comme on était dans un climat d'incertitude, plus tolérant, j'ai eu envie de faire des vidéos de conseils sur des thèmes d'actualité... chez moi, face

caméra, toute seule. Pour la première fois de ma vie, je me suis lancée sans préparation, filet, ni censure... Si tu regardes les vidéos, tu verras les couacs... Mais les gens ont apprécié ! J'en ai fait 18, je me suis améliorée au fur et à mesure et ça m'a même permis de trouver des clients. Et c'est bien parce que je ressentais le climat comme moins exigeant, que je me suis autorisée une expérience inédite, sans pression, qui m'a faite grandir.

Quel est le secret d'une travailleuse indépendante épanouie ?

Je trouve mon équilibre grâce à 2 pratiques : Être à fond quand je bosse - Je ne sais pas faire autrement - et faire des vrais breaks de 3 jours quand j'en ai besoin. Ensuite, me faire coacher quand je ressens des freins. J'ai quelqu'un qui m'accompagne pour gagner en assertivité quand je bloque à passer la seconde. Mon site web a été toute une histoire pour moi. D'abord, parce que j'avais peur de m'enfermer. Ensuite, je me suis demandée " Pour qui je me prends ? " Puis il y a eu mon nom... Une bonne séance de coaching te fait réaliser que tu peux t'autoriser à revendiquer ton nom sur ton site, et que c'est normal, aussi, d'en douter parce qu'autour de toi, la majorité des noms de rues, par exemple, est masculine. C'est presque subliminal !

Deux études du CSA et de l'INA, publiées le mardi 23 juin, portant sur la représentation des femmes à la télévision et à la radio, montrent que les journalistes privilégient encore les hommes lorsqu'ils ont besoin d'une parole experte. Durant la crise, des femmes ont été interrogées en tant qu'infirmières ou mères de famille, mais très peu en tant qu'expertes... qu'en penses-tu ?

Oui j'ai lu un article qui disait que 80 % des experts interrogés médiatiquement étaient masculins. Mais au-delà de la vision sexiste, je suis sûre qu'il y a des hommes qui ont appelé des femmes spécialistes pour intervenir sur leur domaine d'expertise et qu'elles ont refusé par sentiment d'illégitimité ! Et moi, la première ! Sur les photos de groupe avec Emmanuel Vivier, mon co-auteur, je me mets sur le côté. C'est lui qui vient me chercher par le col en me disant : " Maintenant ça suffit ! " pour me replacer au milieu. Les femmes doivent avoir plus de désir de visibilité, moins besoin de rôles modèles pour agir, et doivent croire en leur propre puissance. Il est grand temps qu'on prenne nos responsabilités et la pleine mesure de nos capacités. C'est un vrai cheminement, osons !



QUID DE NOS JEUNES EN BANLIEUES ?

Général Emmanuel de Richoufftz

Après plusieurs mois de confinement, d'arrêt brutal de notre économie, d'incertitudes quant aux moyens et priorités à accorder pour un redémarrage espéré, le gouvernement s'est prononcé pour faire porter l'effort de notre redressement sur les jeunes.

MAIS DE QUELS JEUNES PARLONS-NOUS ?

Il y a fort à parier qu'une fois de plus celles et ceux, disposant ni des diplômes requis ni des "codes" qui leur permettraient d'intégrer la Société, oscillant de fait entre désespoir et "récupération" au sein des territoires perdus de la République, auront encore de bonnes raisons de pourfendre de leur vindicte notre République. Et pourtant...

Dressant le constat que, d'une part, nombre d'entreprises ont un besoin récurrent de main d'œuvre jeune, peu ou non qualifiée et que, de l'autre, si cette dernière n'est pas en mesure d'inscrire son avenir dans une logique vertueuse d'intégration professionnelle, sociale et comportementale, elle ne peut que tomber dans la marginalité, seule la mise en œuvre d'un projet fédérateur et volontariste est de nature à donner ou redonner un sens au "vivre ensemble" : c'est l'objectif du cursus d'insertion "**Permis, Sport, Emploi**" dédié à "ce" public.

CETTE OPÉRATION D'INSERTION CONDUITE DE 2005 À 2018 A CONCERNÉ PRÈS DE 2000 JEUNES.

Ce cursus, initié par le général Adjoint territorial (GAT) du Gouverneur militaire de Paris - le général Emmanuel de Richoufftz aujourd'hui "le général des banlieues" - et qui s'adresse, pour l'essentiel, à des jeunes gens âgés de 18 à 25 ans (garçons et filles) de niveau V et V bis (avoir un niveau scolaire correspondant au 1er cycle de l'enseignement secondaire), répond en grande partie à cette problématique.

- C'est un **projet marquant** permettant à de jeunes adultes d'acquérir en un semestre, préalablement à leur entrée dans l'entreprise (en CDD, CDI ou en alternance), à la fois un "diplôme" - le permis de conduire, symbole d'insertion possible et sésame vers l'entreprise pour de nombreux métiers faible-

ment qualifiés - et de se mettre ou de se remettre dans les conditions d'accéder à un premier emploi peu qualifié, mais pérenne avec espoir d'évolution, au cours d'un véritable parcours formateur fondé sur le volontariat, le travail et l'effort : acquérir un "savoir-être".

C'est un **projet novateur** du fait d'une coopération et coordination étroite privé/public entre :

- **L'État** : la Politique de la Ville, le Conseil National des missions locales (CNML), le ministère de la Défense (dans le cadre du Plan d'Égalité des Chances), le ministère de l'Intérieur, autres Services...
- **Les Collectivités territoriales** : Conseil Régionaux, Conseils Départementaux, communautés d'agglos, Mairies, entreprises d'insertion, auto-écoles sociales, associations...
- **Des Fédérations sportives** : qui mettent à disposition des formateurs pour suivre un programme précis : donner les bases de la vie en collectivité.

Des Entreprises volontaires (grands groupes et PME) : ces entreprises (plus d'une vingtaine m'ont accompagné au cours de ces dix années...) , qui ont défini leurs besoins et compétences recherchés (année "A - 1" pour l'année "A") s'engagent à "recruter" les jeunes dès lors que ceux-ci ont passé avec succès les épreuves de la formation.

C'est un projet très structurant pour les jeunes car reposant sur un triptyque particulier :

- permettre aux (futurs) collaborateurs de se rendre disponibles quels que soient les horaires ou les sites de travail. Pouvoir "rejoindre" en dépit des difficultés et faire partie, d'emblée, d'une équipe mobile : **c'est l'acquisition du permis de conduire et des règles de sécurité.**
- **recouvrer ou acquérir les bases comportementales** au cours d'un cursus de formation rigoureux permettant l'acquisition des "savoir-être" indispensables et de compétences (savoir-faire élémentaires dans les différentes filières souhaitées par les entreprises) : **c'est le rôle de l'organisme en charge de l'insertion et les entreprises parties prenantes** ("immersion" en entreprise, alternance et tutorat).
- **acquérir ou retrouver les fondamentaux de la**



vie en collectivité, la fierté d'appartenance au groupe, l'engagement, le goût de l'effort et le don de soi, le respect des règles et de la hiérarchie : **c'est le rôle dévolu à l'encadrement sportif puis militaire** au cours de la formation (1 semaine à 10 jours au plus).

Ce stage de vie en collectivité (appellation préférable à celui de préparation militaire) avec un emploi du temps spécifique constitue une garantie pour les futurs employeurs de l'aptitude de ces jeunes à respecter la vie en groupe, la discipline, à être ponctuels et à fournir un effort physique.

- **C'est un projet responsable** des entreprises comme des partenaires car s'inscrivant totalement dans les objectifs tant sociaux qu'éthiques, de lutte contre le chômage et les exclusions : la responsabilité sociale (RSE). C'est dans ce cadre que chacun des partenaires apporte ses compétences et son savoir-faire.
- **C'est un " collectif " , unique dans sa composition**, dont la seule finalité est la mise à l'emploi de jeunes banlieusards éloignés voire très éloignés du monde du travail et de la vie en Société.

Les résultats enregistrés à l'égard de " ce " public sont très supérieurs à ce qui est habituellement fait : **entre 80% et 90% de sorties positives (mise à l'emploi et stages qualifiants) et de réussite au permis de conduire** pour un coût n'excédant pas **5200 Euros par candidat** pour plus de 6 mois de formation, l'obtention du permis de conduire et la rémunération des formateurs (encadrement asso-

ciatif, sportifs, militaire).

Au-delà des chiffres c'est bien une réussite collective " d'acteurs " de terrain tous portés par la réussite : donner ou redonner ENVIE, CONFIANCE et instiller un SENS à la vie de chacun... Favoriser les synergies et rechercher des coopérations utiles entre tous ceux qui ont une part de responsabilité dans l'insertion/formation : **obtenir l'adhésion**.

Le moment n'est-il pas venu d'amplifier les capacités de ce cursus qui convient à " ce " public , de **changer d'échelle**, de dépasser les 100 à 150 candidatures annuelles, et d'envisager **un projet fédérateur national** ?

Las ! Je n'y suis pas parvenu en dix années et pourtant ce n'est pas faute de m'être entretenu avec nombre d'élus, de responsables politiques, de cabinets ministériels, de ministres et secrétaires d'Etat sans oublier les dircabs de F.Hollande et E. Macron. Même le Président de la République rencontré à l'Elysée le 18 juin 2018 a semblé convaincu. Si chacun a semblé intéressé et m'a félicité pour la réussite, peut-être le moment de faire à plus large échelle n'était-il pas venu.

J'attends encore des réponses à mes derniers courriers ministériels...

Or le temps presse !

GÉNÉRAL EMMANUEL DE RICHOUFFTZ



A close-up portrait of a woman with short, light brown hair and bangs, smiling warmly. She is wearing a light-colored, textured blazer over a white top. The background is a soft, out-of-focus light color.

**OUVRIR LES PORTES DE
L'ENTREPRISE AUX PLUS
DÉMUNIS EST UN DEVOIR
CITOYEN
LE CAS DES ANCIENS
PRISONNIERS**

Interview de **Charlotte DUDA**
Propos recueillis par **Philippe CANONNE**

Bonjour Charlotte, vous êtes connue pour de nombreux engagements, dans le domaine des RH notamment, on vous connaît moins pour votre implication en faveur de la réinsertion des anciens détenus ?

Psychologue clinicienne, je viens du secteur social où j'ai exercé pendant des années, ayant notamment dirigé un Centre de Formation de Travailleurs sociaux. Aussi, c'est mon ADN de me préoccuper d'insertion. Mais c'est lors d'un virage professionnel à 360°, en intégrant le monde de l'entreprise " l'autre côté du miroir " , que j'ai réalisé à quel point nous vivions dans des mondes parallèles se connaissant mal, voire pas du tout. Depuis, je n'ai eu de cesse de participer à faire tomber les murs, à engager le dialogue, aider à prendre conscience.

Concernant les personnes détenues ou sortant de prison qui font l'objet de beaucoup d'a priori, de stéréotypes, le plus important est de libérer de la peur car ces personnes sont immanquablement et à juste titre liées à la délinquance et à l'insécurité qu'elles incarnent. Pourtant, l'expérience à leur côté prouve que la plupart n'ont qu'une envie : en finir avec l'exclusion.

Mais, et il faut le prendre en compte très vite, elles sont amenées à sortir une fois le prix à la société acquitté – ce qui est bien normal-. C'est là que les entreprises ont un rôle majeur à jouer car le travail, toutes les études sur la lutte contre la récidive le démontrent, est la voie royale pour participer à sa diminution et favoriser une intégration stable dans la durée.

On le sait tous, et le développement du chômage et du chômage des jeunes en particulier l'a prouvé plus encore, le travail est source de socialisation, de reconnaissance, de perspectives d'évolution sociale mais avant tout d'autonomie et d'intégration.

C'est en cela qu'ouvrir les portes de l'entreprise est un devoir citoyen.

Sortir de prison et intégrer l'entreprise, c'est un challenge ?

On peut le dire et, malgré les nombreux travaux produits par les plus Hautes Autorités, tant de l'Etat que du monde économique, comme le Contrôleur Général des lieux de privation de liberté, la Halde aujourd'hui le Défenseur des Droits, l'Institut MONTAIGNE ... qui ont démontré l'importance de préparer la sortie des personnes détenues le plus tôt possible, afin d'éviter la récidive, le bât blesse. Imaginez, 63% des anciens détenus récidivent dans les 5 années qui suivent leur libération alors que dans le même temps 80% des détenus ne bé-

néficient d'aucune réinsertion !

Or, une des vocations de la prison est justement de préparer à l'insertion.

Que peut-on faire ?

Le challenge est pour toutes parties : la personne que l'on doit avant tout respecter et aider dans sa démarche de compréhension de ce qui l'a conduit à ses actes délictueux voire criminels et de développement d'un projet d'avenir, les services pénitentiaires en charge de préparer la sortie et l'entreprise qui n'a pas vocation ni les outils d'un lieu caritatif.

Quand la personne sort de prison elle est très/trop souvent extrêmement seule et démunie, tant du point de vue social, affectif que matériel d'où l'importance que soient développés tant en amont qu'en aval plus de dispositifs permettant la prise en compte systématique de la question de l'insertion par l'accompagnement dans la préparation d'un projet, par la formation etc.

Quel est le challenge le plus difficile ?

C'est une question qui nous concerne tous. Parmi la population des personnes détenues on a la plupart du temps à faire à des jeunes ou moins jeunes ayant eu des parcours de vie très compliqués, voire tragiques, qui ont décroché très tôt La plupart sont socialement marqués et c'est un constat, ils sont le plus souvent la résultante d'une certaine fracture sociale qui apparaît comme bien présente dans notre société. C'est là où tous, notre état, tous les acteurs du corps social qui le compose, chacun d'entre nous, sommes concernés par le développement de politiques d'ampleur d'éducation, d'équipement et de développement sociaux et socio-culturels de nos villes et nos cités, d'investissement dans le secteur social et psychiatrique qui a trop vu limiter ses moyens d'agir.

Car parmi ces personnes à priori éloignées du travail une grande partie est néanmoins vraiment capable de s'insérer. Ces personnes ont la capacité et l'envie souvent – si on les aide à y parvenir - de construire un projet personnel, de reprendre le chemin de la formation, de travailler. Les structures doivent permettre de les accompagner. Chaque initiative a prouvé que ça marche et que l'on entre alors dans un véritable cercle vertueux.

Reste-t-il une part " incompressible " de personnes impossibles à intégrer ?

Si on rentre en prison sans savoir ni lire ni écrire on a peu de chance. Aussi, aider à apprendre à lire c'est déjà donner les premiers moyens de progres-

ser, c'est un pas vers l'autonomie et la réinsertion. L'éducation est la clé incontournable car plus une personne est éloignée de tous les fonctionnements sociaux plus ce sera difficile pour elle de s'en sortir. Mais ce n'est pas indépassable. Chaque geste d'aide permet d'améliorer l'espérance de se réinsérer par le travail.

Il y a des résultats ?

Avec maintenant bien des années d'implication et de recul on constate que quand on tend la main on a de fortes chances que ça produise des effets. Même quand ça n'a pas marché d'emblée, que la personne a récidivé, on a planté quelque chose, comme une petite graine qui peut, qui va germer à la longue. La personne n'était pas prête, elle le sera peut-être plus tard. On a vu souvent des personnes revenir vers nous après un échec. Et je pourrais citer de beaux succès, de belles expériences de vie.

Et du côté de l'entreprise ?

Les entreprises ont un engagement RSE. Il y a dans ce cadre de nombreuses et belles réalisations en vue d'agir contre les inégalités et les discriminations. Mais force est de constater que les anciens détenus sont dans l'angle mort, je dirais " les oubliés de la RSE ". Il y a encore trop peu d'entreprises engagées dans la démarche d'insertion de personnes sortant de prison même si les initiatives existent et sont formidables.

C'est pourquoi il nous faut sensibiliser les entreprises, créer des ponts vers elles et les accompagner tout au long du processus à savoir, de l'information à l'action d'intégration afin de leur permettre de dépasser leurs réticences et surtout de comprendre et de prendre en compte leurs contraintes.

Ce n'est pas seulement ouvrir les portes de l'entreprise ?

En effet, j'ai tenté à travers la tribune que vous m'offrez et je vous en remercie, de dire combien

le sujet qui nous occupe nous met face à un vrai problème sociétal. C'est la question de l'investissement de la Cité sur le Bien commun. C'est la question du regard qu'on porte sur l'autre. Et aussi au fond plus trivialement l'idée qu'en réduisant la récidive on réduit considérablement le coût social de la délinquance. Pour réduire la violence il faut investir dans ce qui limitera la révolte et le recours à la violence. Victor Hugo disait déjà que " ouvrir une école c'est fermer une prison ".

Si l'entreprise ne peut pas tout faire, elle peut cependant participer dans une relation gagnant-gagnant à la co-construction d'un projet et c'est énorme pour celui ou celle qui en bénéficie.

Il y a aussi l'association SPILE (Sortir de Prison Intégrer l'Entreprise) à laquelle vous contribuez activement

En 2013, en effet, nous avons créé SPILE, une association composée d'entreprises et soutenue par des acteurs et associations spécialisés dont l'objet unique est de " lutter contre la récidive en œuvrant à la réinsertion des personnes condamnées ou sortant de prison ".

Notre mission est de sensibiliser et de mener des actions concrètes auprès et avec les services pénitentiaires et les entreprises pour développer et accompagner la réinsertion des personnes sortant de prison motivées et validées dans leur projet d'insertion.

Aujourd'hui si c'était à refaire, vous le referiez ?

Oui absolument car je suis habitée par une conviction : chaque individu est une personne à laquelle nous nous devons de donner sa chance car " l'erreur est humaine ". Participer en tant que personne, en tant que citoyen, à tendre la main c'est participer au Bien commun. Et c'est possible. C'est vertueux pour la personne à laquelle on a tendu la main. C'est vertueux aussi pour toutes les personnes qui ont agi et découvert que c'est possible.

Permettez-moi pour conclure une pensée émue pour Bernard Stiegler, ce grand philosophe qui a connu la prison et qui nous a quittés récemment. Ses travaux m'ont éclairée et souvent soutenue. Ils nous engagent à tendre la main aux oubliés de la RSE et ensemble, à penser/panser la Cité et à soigner mieux en enfermant moins.

COMBIEN COÛTE LA PRISON ?



MILLIARDS D'EUROS
DÉPENSÉS DEPUIS 30 ANS
POUR CONSTRUIRE PLUS DE
20 000 NOUVELLES PLACES DE PRISON

COÛT PAR PERSONNE ET PAR JOUR

105 €	INCARCÉRATION
50 €	SEMI-LIBERTÉ
33 €	PLACEMENT EXTÉRIEUR
10 €	BRACELET ÉLECTRONIQUE

POUR QUELLE EFFICACITÉ ?



63 %
DE RÉCONDAMNATION
APRÈS UNE
INCARCÉRATION

— Observatoire International des prisons section française —

INTERVIEW DE **CHARLOTTE DUDA**
PROPOS RECUEILLIS PAR **PHILIPPE CANONNE**



**LA RECONVERSION
PROFESSIONNELLE :
LA CONDITION SINE
QUA NONNE POUR PLUS
DE MIXITÉ DANS LE
NUMÉRIQUE**

Emmanuelle Larroque

Fondatrice Social Builder

Pauline Sani

Program manager reconversion Social Builder

Alice Pouillevet

Consultante égalité chez Social Builder

Nous ne pouvons pas compter sur l'utopie d'une nouvelle génération entière qui intègre le marché du travail libre de toutes constructions sociales. Et surtout, nous ne pouvons plus attendre : la tension de compétences dans le numérique est déjà là.

La reconversion professionnelle devient incontournable.

Avec 27,5% de femmes dans le numérique et 16% de femmes dans les métiers dits " techniques ", il n'est plus à prouver que les femmes sont sous-représentées dans la filière numérique et technique.

POURQUOI Y A-T-IL SI PEU DE FEMMES DANS LA TECH ?

Nous avons toutes et tous conscience que si les femmes sont si peu nombreuses dans le numérique sur le marché de l'emploi, c'est parce qu'elles sont très peu présentes en filière informatique des écoles d'ingénieur.e.s, environ 28%. La situation est pourtant plus complexe. Le nombre de femmes en informatique ne baisse pas tandis que le nombre d'hommes augmente de manière exponentielle, faisant de facto chuter le pourcentage de femmes.

Au fond, la vraie question à se poser n'est pas, de savoir pourquoi est-ce qu'il y a si peu de femmes dans la tech mais pourquoi il y a autant d'hommes. En d'autres termes, il ne s'agit pas de se demander si les filles aiment l'informatique mais de comprendre les raisons de l'appétence pour la maîtrise de l'ordinateur des garçons depuis le début des années 1980

Car si le chiffre des femmes présentes dans le numérique est aujourd'hui si faible et en diminution constante depuis 30 ans, ça n'a pas toujours été le cas.

En effet, dès l'apparition de l'informatique moderne dans les années 1940, l'Armée a engagé des centaines de femmes pour résoudre des calculs complexes qui amélioreraient la précision des armes sur le champ de bataille.

Tout au long des années 50 et 60, les femmes travaillaient souvent dans le software, tandis que les hommes étaient spécialisés dans le hardware.

Pourquoi ? Parce que le software était perçu comme un travail propre, ne nécessitant pas une grande force physique. Cette activité s'exerce dans le secteur tertiaire et permet aussi de travailler de chez soi.

Ainsi en 1967, le magazine *Cosmopolitan* qui s'adresse majoritairement aux femmes a même publié un article décrivant l'informatique comme une alternative intéressante au travail de secrétaire !

Au cours des années 1970 et 1980, le nombre de femmes poursuivant des études en informatique a régulièrement augmenté pour atteindre 37% en 1984, soit près du double de ce qu'il est aujourd'hui. Que s'est-il passé ?

Ce phénomène systémique est lié à toute une socialisation basée sur le genre. Prenons l'image de l'entonnoir. Les individus passeraient par différentes sphères de socialisation (la famille, l'école, les médias, le milieu professionnel etc.) qui diminueraient leur chance de s'orienter dans le numérique. Pourtant, une chose est sûre, le haut de l'entonnoir est large. En effet, il n'y a rien de biologique dans ce phénomène comme le rappelle Catherine Vidal dans son ouvrage " Cerveau, sexe et pouvoir " : " Le cerveau lorsque nous venons au monde est à peine formé, 10%. La variabilité entre individus du même sexe est égale ou supérieure à la variabilité entre les sexes. " Le reste est construit en fonction de notre environnement externe, c'est-à-dire la manière dont une personne sera éduquée.

Et cela commence jeune - au travers de la sphère de socialisation familiale. Des études avancent que lorsque vous montrez à un bébé de 10 mois des outils de cuisine et de bricolage, ce bébé les associe respectivement à sa mère et à son père.

Or, au début des années 1980, le micro-ordinateur commence à se répandre chez les garçons adolescents en raison de campagne marketing qui leur sont destinées par les grandes entreprises, toujours les premiers équipés quand on achète de nouveaux gadgets techniques. Ils seront par la suite les utilisateurs prioritaires, sinon exclusifs, de l'ordinateur familial.

Au-delà de cette première sphère de socialisation



- la famille - l'individu passe ensuite par différentes sphères, dont les médias font partie. Si l'article de Cosmopolitan Magazine avait eu un impact positif sur le nombre de femmes dans le secteur de l'informatique, la médiatisation extrême de Steve Jobs et Bill Gates comme figures représentatives de cette filière en pleine expansion a suffi à invisibiliser les femmes dans la tech. Le manque de diversité des rôles modèles du secteur a été déterminant dans l'équation " technologie = homme ".

Avec ces nouveaux modèles de réussite masculins dans l'univers des services, l'attention des hommes est passée des métiers du hardware à ceux du software. Et on comprend comment ces mécanismes de valorisations pluriels participent à construire une orientation genrée, ou à les détricoter... Si l'école peut contribuer à réduire l'effet d'entonnoir avec des pédagogies pro-actives, les politiques d'entreprises peuvent contribuer à élargir le goulot d'étranglement final, voire le transformer en sablier.

LA MIXITÉ FEMME-HOMMES, QU'EST-CE RÉELLEMENT ET POURQUOI EST-CE SI IMPORTANT DANS LE NUMÉRIQUE ?

La mixité des métiers fait référence à la présence de femmes et d'hommes dans un même secteur professionnel, sans être forcément paritaire. Un métier est dit mixte lorsque les femmes et les hommes représentent une part comprise entre 40 % et 60 % de ses effectifs.

La définition des métiers est celle utilisée par l'appareil statistique national en termes de familles professionnelles, qui décompte 87 groupes de métiers. La moitié des femmes se concentre dans seulement 12 familles professionnelles sur 87, contre 20 pour les hommes. Notons qu'il s'agit majoritairement des métiers du " care ", qui sont les moins rémunérés et valorisés. Cette question de la rémunération équitables de métiers de valeurs comparables a émergé de la crise sanitaire covid-19 et pourrait créer un précédent sur la revalorisation des métiers exercés à majorité par les femmes.

Il est impératif d'augmenter le nombre de femmes dans la filière numérique pour trois raisons principales.

Tout d'abord, pour des raisons évidentes de justice sociale et économiques. Il s'agit simplement d'une question de droits humains, d'égalité face aux op-

portunités économique sachant que l'ensemble de l'économie, des métiers, des interactions sociales se transforment face à l'arrivée massive des technologies.

D'autre part, c'est un enjeu purement quantitatif. Dans un secteur en tension - c'est à dire où il y a plus d'offres que de personnes formées - pourquoi se priver de la moitié de l'humanité ?

Enfin, il s'agit d'un jeu de performance : la mixité accroît le bien être des collaborateurs, permet de concevoir des solutions qui répondent aux besoins de tous, favorise la rétention des talents. En effet, une diversité de profil, c'est une diversité de points de vue et ainsi une diversité de solutions proposées à un problème donné. En d'autres termes, la mixité, la diversité font la richesse des solutions des entreprises.

La mixité n'est donc pas accessoire, c'est un impératif social et économique.

LA RECONVERSION, LA SOLUTION POUR PLUS DE MIXITÉ ?

Nous ne pouvons pas compter sur l'utopie d'une nouvelle génération de professionnel.le.s libre de toutes constructions sociales. Et surtout nous ne pouvons pas attendre compte tenu de la tension sur le marché de l'emploi en matière de nouvelles compétences.

Si 60% des femmes en France sont diplômées du supérieur, néanmoins leur diplôme ne les protège pas de l'exclusion du secteur du numérique. Pourquoi ? Parce que les pratiques et les critères de recrutement n'ont pas suffisamment évolué face à la pénurie de compétences. Les femmes étant minoritaires dans les filières de formation initiales scientifiques et techniques, les entreprises françaises tirent peu parti de l'enthousiasme des femmes à construire leur avenir dans le numérique. Pourtant, des milliers de reconversions professionnelles vers des métiers techniques ou environnements professionnels technologiques réussies grâce à des formations continues témoignent d'un besoin urgent pragmatique de changer les pratiques d'évaluation des potentiels. Souhaitez une vraie mixité des équipes techniques nécessite de produire des viviers, en externe ou en interne, et de désigner des programmes d'accompagnement articulé entre l'amont, la présentation des métiers, la formation, jusqu'à l'intégration dans les équipes pour éviter que les femmes partent au bout de quelques an-

nées par manque de cohérence interne. La diversité doit s'accompagner de pratiques d'inclusion pour un progrès sur le long terme.

En termes de pratiques concrètes de GPEC, les entreprises peuvent accompagner de façon volontariste des collaboratrices vers les nouveaux métiers et métiers techniques sans tout attendre du recrutement, favoriser le reskilling interne, encourager l'upskilling pour les métiers rendus caduques en raison de la transformation numérique (ex : les métiers du back-office très féminisés).

Concernant le recrutement inclusif, cela passe de façon systématique par l'ouverture des critères de recrutement, un travail sur les intitulés et contenus des offres d'emplois, mais aussi l'utilisation de grilles de recrutement objectives et mises en situation professionnelle pour déjouer tous les biais cognitifs susceptibles d'entraver la décision.

Toutes ces actions doivent être accompagnées par une sensibilisation systématique de l'ensemble des collaborateurs.rice.s aux enjeux d'égalité et un travail sur les dynamiques comportementales. Un accompagnement des dynamiques d'équipes et individuelles par le " nudge " est particulièrement efficace.

Face aux preuves des bénéfices de l'inclusion et de la diversité, nous n'en demeurons pas moins des êtres

peu rationnels qui peinons à passer de la posture à la pratique. Notre cerveau est principalement régi par nos instincts primaires nous poussent à opérer des choix parfois discriminants dans des situations de crise ou d'incertitude telle que celle que nous vivons avec le covid-19. Le risque est d'ailleurs un recul des initiatives et - maigres - progrès réalisés sans une politique consciemment renforcée. L'écart entre intentions et actions pour une plus grande inclusion reste significatif dû aux biais ancrés aux systèmes, processus, pratiques et politiques dans nos organisations. Seule une action globale, concertée, dans la durée, incitée, avec des objectifs quantifiés donne des résultats probants.

En définitive, la recette du succès d'une politique de mixité à tous les échelons de l'entreprises tient à : créer un vivier de talents par la reconversion concomitamment aux conditions de son succès dans les entreprises. Jamais l'un sans l'autre.

Pour aller plus loin : découvrez notre livre blanc sur la reconversion professionnelle dans le numérique, disponible dès septembre sur socialbuilder.org

EMMANUELLE LARROQUE,

Fondatrice Social Builder

PAULINE SANI

Program manager reconversion Social Builder





RETOUR AU TRAVAIL APRÈS UN CANCER : LA GALÈRE, C'EST POUR LES FEMMES !

Interview de **Loïc YSEBAERT**

Professeur du Service d'Hématologie à l'Institut Universitaire du
Cancer de Toulouse (IUCT)- Oncopole de Toulouse

Propos recueillis par **Elizabeth PROVOST-VANHECKE**

Systemicienne et didacticienne du travail - Chroniqueuse et auteure

À quarantaine, Loïc Ysebaert est un jeune professeur passionné par son métier. Expert en hématologie, il prend plus particulièrement en charge les lymphomes (ou cancer du système immunitaire). Son approche plus " sciences humaines et sociales " complète la démarche médicale traditionnelle, souvent trop " scientifique ". Il livre un témoignage sans concession sur son métier et l'hôpital, ses patients dans leur rapport au cancer et leur retour au travail, plus difficile pour les femmes que pour les hommes.

Quels types de patients rencontrez-vous ?

Contrairement aux médecins généralistes qui voient des patients atteints de diverses maladies, ici on ne rencontre que des malades avec le cancer. Notre système de sélection des futurs docteurs tend à fabriquer des " supers experts " qui, pour creuser leur " sillon ", doivent se spécialiser dans un seul domaine, car traiter un seul type de cancer suffirait à occuper un médecin tant la complexité de la maladie et de ses traitements est grande. Celle-ci pose un certain nombre de défis que seule la science médicale ne peut aborder : il faut collaborer avec des paramédicaux, sociologues, psychologues, et parfois même économistes. Pour moi, à l'échelle d'une moitié de carrière, en hématologie on a radicalement changé les traitements et il faut s'y adapter en formation continue intensive. Grâce à cette multidisciplinarité, aujourd'hui on vient à l'Oncopole car le pronostic a vraiment été transformé.

LE PREMIER DÉFI C'EST L'INFORMATION DU PATIENT.

Comment les patients appréhendent-ils leur maladie ?

Le cancer existe depuis toujours et il est apparu avec la multicellularité, une conséquence de l'évolution de l'espèce. Mais le mot cancer reste terrifiant pour les patients. Alzheimer ce n'est pas " sympa " et le diabète tue bien plus sûrement qu'un lymphome ! Mais le cancer fait encore plus peur. Une peur ancestrale car le mot cancer est associé à la mort douloureuse, presque comme un châtiment ! Ainsi, on dit que X est morte des suites d'une longue maladie, pas des suites d'un cancer ! Quand on déclare " J'ai un cancer ", certains ajoutent " ma mère, ma grand-mère en est morte ! " On ne le dit pas avec l'hypertension artérielle. Dès son annonce, le cancer est un événement lourd psychologiquement qui s'inscrit dans

l'histoire familiale.

AVEC LE CANCER, LES GENS TROUVENT UNE JUSTIFICATION À LEUR HISTOIRE.

D'après vous, d'où viendrait cette peur du cancer ?

Du fond de notre Histoire... Le terme " Cancer " est issu du mot grec " karkinos " qui signifie crabe ; pas l'image trop répandue du crabe qui déchire les chairs ; mais celle d'Hippocrate il y a plus de 2 500 ans. Ce dernier a fait le lien sémiologique entre ce qui était dur telle la pierre et la carapace du crabe dure au toucher, comme les cellules cancéreuses. Cancer est également un mot astrologique traduit dans toutes les langues, ce qui n'est pas neutre. Enfin, le terme Oncologie (la discipline médicale qui traite les cancers) vient du mot " oncos ", un chapeau du théâtre grec porté par des acteurs censés avoir une charge psychologique importante. Tout est écrit dès le début !

LE CANCER, ENTRE ASTROLOGIE, CHÂTIMENT DIVIN ET CHARGE PSYCHOLOGIQUE !

Quelle est votre relation avec les patients ?

L'importance des informations " partagées " empêche les oncologues de s'installer comme " tout puissant " vis-à-vis de leurs patients qui redoutent le paternalisme. Ceux-ci s'en remettent à eux pour la décision car ils ont un côté chaman : " Il va me trouver une solution ". Le temps est important. Si l'on voit les gens 2 à 3 fois par an pendant 10 ans, on connaît leurs conjoints, leurs enfants et leur histoire. L'éditeur d'un important journal atteint d'un cancer du poumon, est " passé " par de nombreux grands spécialistes. Il a finalement choisi " son " cancérologue car celui-ci lui a déclaré : " Je ne sais pas combien de temps cela durera, mais je serai là si cela se passe mal... " Cette confiance-là, est bien plus importante que de se cacher derrière des statistiques ou de nouveaux protocoles !

Avec le manque de temps médical, la relation de qualité avec le patient est compromise. Alors ici depuis 15 ans, on travaille avec des infirmières d'appel téléphonique spécialisées en suivi pendant le traitement ; elles sont d'un grand réconfort pour le patient et son aidant. Chez les malades qui en bénéficient, l'avantage de survie est plus important que chez ceux qui n'en bénéficient pas !

ICI LE " CARE " EST MEILLEUR QUE LA LUTTE POUR LE " CURE "

Que change la maladie chez les personnes ?

Les histoires personnelles se racontent déjà aux infirmières et aux aides-soignantes à l'écoute et dans l'empathie. Pour exemple, une dame avant sa maladie avait accepté que sa fille soit " exclue " de la famille, car elle n'en suivait pas les " règles ". Avec l'isolement à l'hôpital, la mère a pris conscience qu'elle n'aurait jamais dû accepter d'être ainsi séparée de son enfant. Un matin au café, elle a tout raconté à l'aide-soignante et a pleuré devant elle. Préalablement, elle n'avait pas rencontré de psychologue. Il est souvent nécessaire de vivre une situation particulière qui fera déborder le trop-plein d'émotion. Un autre patient a tout quitté. Il est parti aux US juste après l'annonce de son lymphome. Ça ne signifie pas qu'il allait mourir, mais il voulait s'accomplir dans la vie !

QUAND LES PATIENTS MEURENT, PARFOIS LEURS FAMILLES REMERCIENT. LA MALADIE LES A BOUSCULÉS ET ILS VOIENT DÉSORMAIS LEUR VIE DIFFÉREMMENT.

Autre exemple, une jeune fille voulait " faire " Sciences Po. Après le lymphome, elle s'est engagée dans l'humanitaire au grand dam de ses parents. Un autre patient a développé un authentique syndrome de stress post-traumatique, car sa place " d'homme fort " dans la famille avait été mise à bas. D'autres déclarent, " Je ne regrette pas cette expérience de vie qu'est mon cancer. Ceux que je pensais être mes amis ne l'ont plus été et j'en ai découvert d'autres, des vrais ! " Quant aux conjoints, dans leur grande majorité ils restent car ils sont pris dans une lutte ! Mais après coup, cette maladie en déstabilise beaucoup, surtout si des traitements " mutilants " pour le corps ont été utilisés : amputations chirurgicales, brûlures de la radiothérapie ou traitements perturbant la libido comme des antihormones. Il y a un cas où le mari est parti car il n'en pouvait plus. " Je ne voulais pas être là quand elle mourrait " , m'a-t-il confié.

CETTE MALADIE-LÀ FAIT FORCÉMENT REPENSER SA VIE !

D'autres cas de retour au travail après un cancer ?

Après son cancer un de mes patients à 28/29 ans a intégré l'école d'infirmiers. Une fois j'ai eu la surprise de le rencontrer en cours comme élève ! Souvent, les gens ne connaissent pas ce métier réputé difficile où la pudeur est parfois mise à l'épreuve. " Grâce " à sa maladie, le jeune homme s'est rendu compte du travail de l'aide-soignante et de l'infirmière. Avoir une bonne infirmière est aussi important que d'avoir un bon docteur ! Choisir un métier de " sens " plutôt que purement " alimentaire " n'en est que mieux pour l'évolution personnelle !

SUR UN AN, 20 % DES FEMMES RETOURNENT AU TRAVAIL À TEMPS PLEIN POUR 50 % D'HOMMES.

Parmi les écarts d'inégalité du retour au travail à temps plein, à un an celui des femmes est significatif : 20 % de femmes pour 50 % d'hommes. Des discours stigmatisant et bien-pensant les accablent. Telle cette femme qui travaillait à 50 % du temps dans une petite entreprise et à qui on a dit : " Fais autre chose ! De la randonnée, occupe-toi de tes enfants et de tes petits-enfants ! " Quand en réalité sa vie était d'aller le midi au restaurant avec ses collègues de bureau et ne pas rester chez elle avec un mari avec lequel elle ne s'entendait plus ! Comme si son travail était une option...Beaucoup de personnes ignorent que la Loi prévoit une consultation de la médecine du travail pour les aider à la reprise notamment à temps partiel. À 30 ans avant son lymphome, une de mes patientes était chef d'atelier. Après la maladie, sa réintégration a été compliquée à cause des peintures. Les hommes de son équipe ne l'ont pas aidée. Alors pendant un an ou deux, elle s'est battue puis a fini par accepter de travailler sur un autre poste avec une autre équipe. Pendant le traitement, " l'union sacrée " , partage de RTT, de travail à 4 alors qu'on n'est plus que 3, est souvent de mise. En raison de la fatigue exténuante que vivent certains patients, les tensions du retour au travail émergent vite, à un moment où on leur demande de mettre les " bouchées doubles "

Quels sont les métiers dont pour vous le retour au travail est plus ou moins facile ?

Le retour au travail est plus facile dans l'éducation privée ou publique. Et les métiers intellectuels s'y retrouvent mieux, ce n'est pas trop dur " physiquement ". Pour les patients qui sont à leur compte, durant la maladie ils ne gagnent rien et doivent coûte

que coûte faire face à leurs échéances. Pour ceux qui développent des neuropathies, il leur est difficile de continuer de travailler : telles les couturières, les dactylos et également, les métiers du geste et de la manipulation. Et pour les professions techniques, les personnes n'ont plus la force d'avant la maladie, à cause de la fatigue et de la perte de poids.

Que souhaiteriez-vous pour l'hôpital afin d'améliorer la prise en charge des patients ?

Il faut remettre la direction de l'hôpital à des gens qui savent gérer l'aspect humain. Quand l'administration et le " Lean management " prennent la main, c'est sa mort ! Pour exemple, celui de Valenciennes, bien administré, a 5 % d'agents administratifs au lieu des 30 % par ailleurs. À l'instar de la Police ou de l'Armée, on ne peut pas confier notre mission à des privés ! Par ailleurs, au sein de l'équipe paramédicale et médicale, on a perdu le lien " de tribu " établi par le passé. Comme à l'Armée, une escouade de 10-12 personnes, est la taille d'unité efficace : une équipe qui ne " tourne " pas tout le temps et où les gens ne sont pas " interchangeables ".

EN ENLEVANT DU SENS À NOS MÉTIERS, ON CASSE L'ORGANISATION DE L'HÔPITAL !

Quand il faut passer des heures en réunions, attendre le RDV d'imagerie médicale ou l'achat de matériel indispensable, on perd le sens de notre mission. C'est la raison pour laquelle les médecins quittent l'hôpital, et non pas pour voir multiplier par 5 ou par 10 leur salaire dans le privé. Si l'hôpital fonctionne " quand même ", c'est qu'il repose sur une base de personnes qui considèrent que c'est leur métier de faire des gardes et de tenir la main aux gens. Durant la pandémie, d'autres étaient présents aussi : on n'a pas constaté d'exercice du droit de retrait chez les caissières ou les éboueurs ! Je fais ce métier-là car on apprend sans cesse de la recherche, à écouter ce que les autres peuvent apporter. On bénéficie d'une reconnaissance sociale qui s'est manifestée pendant le coronavirus avec les applaudissements de 20 heures. C'est un beau métier, je le dis toujours aux étudiants pendant les cours, ils auraient pu être traders et ils sont à l'École de Médecine ou d'Infirmières. Ils doivent en être conscients et fiers !

Interview de LOÏC YSEBAERT

Professeur du Service d'Hématologie à l'Institut Universitaire du Cancer de Toulouse (IUCT) - Oncopole de Toulouse

propos recueillis par E. PROVOST VANHECKE

Systemicienne et didacticienne du travail - chroniqueuse et auteure



A portrait of Thibault Gully, a man with short brown hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid purple color.

**RETOUR SUR LES
ACTIONS DU
HAUT-COMMISSAIRE
À L'INCLUSION
DANS L'EMPLOI ET
L'ENGAGEMENT DES
ENTREPRISES.**

Thibault GULLY
Haut Commissaire

De nouvelles pistes de coopérations pour aller plus loin dans l'engagement des entreprises dans le vivre ensemble !

C'est le 17 mars qu'a été nommé à cette fonction Thibaut Guilluy avec pour mission d'animer, aux côtés de la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion Elisabeth Borne, l'ensemble des politiques d'engagement des entreprises en matière d'emploi, d'inclusion et d'innovation sociale et territoriale.

A travers la mobilisation La France Une Chance, initiée par le président de la République et portée par la ministre du travail, le haut-commissaire rassemble, sous une même bannière, l'ensemble des initiatives et des entreprises qui se mobilisent pour l'emploi et l'inclusion de tous dans tous les territoires. C'est sous cette bannière que Thibaut Guilluy a lancé l'Inclusive Tour aux côtés de nombreux partenaires et de l'ensemble des acteurs de La France Une Chance, l'Inclusive Tour, pour permettre aux entreprises de développer leurs pratiques inclusives et leurs collaborations avec des acteurs de l'inclusion.

Avant la reprise des dates régionales à Nantes le 10 septembre, l'Inclusive Tour et le haut-commissaire ont fait une étape à Paris lors des Universités d'été de l'économie de demain. A travers trois masterclass consacrées à l'inclusion et à l'engagement des entreprises, les participants ont pu assister à des témoignages de terrain et de retours d'expériences d'entreprises qui ont fait le choix des pratiques inclusives.

Focus sur la première de ces masterclass mettant en valeur les **coopérations inclusives comme nouveau levier de performance**, à une heure où les pratiques vertueuses dans le milieu de l'entreprise sont non seulement importantes et mises en avant mais aussi nécessaires pour faire avancer la société. Trois organisations qui ont expérimenté, innové et co-construit des coopérations inclusives, témoignent de toute la richesse et l'étendue des possibilités. C'est Joël Tronchon, Directeur du Développement Durable du Groupe SEB qui présente d'abord la diversité des **coopérations inclusives comme un pilier de l'ADN de l'organisation**. Sa collaboration avec le groupe ARES au sein de la Joint Venture Sociale (JVS) RepAresSeb est au cœur de l'attention. Contraction de Répare-Ares-SEB, c'est une entreprise d'insertion à haute valeur ajoutée qui répare des appareils d'électroménager de la marque SEB à Paris.

" Ce qui est important c'est que ça n'est pas seulement la RSE qui est impliquée. "

Joël Tronchon remarque un **éveil des entreprises classiques** sur la question de l'inclusion : " Le spectre des activités que l'on confie à l'économie inclusive est de plus en plus large. Ce qui est important c'est que ça n'est pas seulement la RSE qui est impliquée. Ce sont les responsables d'achat qui **mettent des clauses sociales de manière volontaire** dans leurs appels d'offre, les patrons industriels de site qui connaissent toutes les entreprises d'insertion de leur environnement, les équipes marketing etc. "

Ce sont des projets qui peuvent aller extrêmement vite.

Fabien de Castilla, le co-directeur du Groupe ARES présente sa vision de la Joint Venture Sociale avec SEB, l'une des trois JVS du groupe. " On va vite monter à dix, quinze, vingt, trente personnes. Ce sont des projets qui peuvent aller extrêmement vite, avec beaucoup d'impact " Les JVS permettent ainsi d'aller plus loin et d'avoir un impact sur plusieurs volets. Leur défaut est souvent d'être initiée par le département RSE et non pas par les responsables opérationnels. Ceux-ci sont nécessaires au bon fonctionnement de la JVS.

Les coopérations inclusives, ce n'est pas que les grands groupes .

Chloé Simeha Directrice de Croix-Rouge Insertion donne, elle, son témoignage sur le développement de coopérations inclusives avec une PME. En effet, elle a développé une JVS en coopération avec la Criée aux poissons du Gruau d'Agde, qui a créé une activité de reconditionnement des invendus de poisson de la criée en employant des personnes en parcours d'insertion. " Les coopérations inclusives, ça n'est pas que les grands groupes. Les PME sont extrêmement importantes dans le tissu de l'emploi au niveau local. Ce sont elles aussi qui peuvent tirer vers le haut cet enjeu de l'inclusion dans l'emploi ". Et Chloé Simeha de continuer sur son ressenti de la richesse que peut apporter une entreprise d'insertion à l'entreprise classique. " Les entreprises inclusives ont certainement un savoir-faire dans le domaine de l'insertion mais elles ont aussi développé des expertises dans certaines filières d'activité. Ces expertises les rendent d'autant plus attrayantes pour des entreprises privées pour tout type de collaborations. "

Le Groupe Ares s'est par exemple spécialisé dans



Lille • 14/10/20

Orléans • 19/11/20

Clermont • 03/12/20

Dijon • 14/01/21

Marseille • 18/02/21

Toulouse • 18/03/21

Poitiers • 15/04/21

Paris • Inclusive Day

la gestion des Supply Chains, du transport de marchandises et du recyclage. La joint venture RepAreSeb est l'illustration du savoir-faire du groupe dans ce domaine précis. Transparence, partage de la valeur avec votre partenaire sont des conditions pour la réussite.

DERNIERS CONSEILS DES INTERVENANTS POUR DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS INCLUSIVES ?

Joël Tronchon : " Il faut se mettre d'accord et tout se dire sur la répartition de la valeur. Il faut poser le business plan et ne rien se cacher. Transparence, partage de la valeur avec votre partenaire sont des conditions pour la réussite. "

Chloé Siméha : " Bien connaître son partenaire, comprendre leurs enjeux, leurs intérêts en allant voir sur le terrain ". "

Fabien de Castilla : " Vu de la fenêtre d'un partenaire associatif, être le plus possible sur le cœur de métier de l'entreprise partenaire. C'est beaucoup plus motivant. "

L'engagement des entreprises, c'est le sens de toute l'action du Haut-Commissaire et le sens de l'Inclusive Tour. Ce Tour est une occasion pour les entreprises de trouver des idées de s'inspirer et de passer à l'action sur les coopérations, la relocalisation sociale d'activité et les achats !

Cet Inclusive tour se poursuit avec une prochaine date à Nantes, toujours animés de la même ambi-

tion : construire, avec les entreprises, une société plus inclusive, où chacun peut faire sa place. Rendez-vous donc le 10 septembre à Nantes et le 14 octobre à Lille. Vous aussi, inscrivez-vous à l'une des étapes de l'Inclusive Tour en [cliquant sur ce lien](#).

POUR ALLER PLUS LOIN...

- Rendez-vous sur la [chaîne YouTube La France Une Chance](#) pour regarder les Masterclass Inclusion
- Suivez sur [LinkedIn La France Une Chance](#) et [abonnez vous à la newsletter du Haut-Commissaire](#) à l'inclusion dans l'emploi et l'engagement des entreprises.
- Pour monter, vous aussi, une joint-venture sociale, rendez-vous sur le site de SocialCOBizz

Rejoignez La France Une Chance :

- Pour faire partie d'un collectif de femmes et d'hommes qui agissent ou souhaitent agir, sur le terrain, pour une économie plus durable et plus solidaire.
- Pour rencontrer et échanger avec des entreprises mais aussi des acteurs de l'emploi, des collectivités et des associations.
- Pour jouer un rôle dans la construction des politiques publiques d'économie et d'emploi, grâce à une interaction directe avec les représentants de l'État.

Pour toute information : lafrance-unechance@cab.travail.gouv.fr



**LA CHASSE AUX
ZÉBRES EST OUVERTE**

François GEUZE
MagRH

Nous vivons dans un monde pétri d'injonctions paradoxales, victime de modes managériales, amplifiées par les réseaux sociaux et les combats que les uns ou les autres s'arrogent pour des raisons plus ou moins nobles.

Parmi les lubies du moment, les zèbres, les atypiques, les neuro-typiques ou quel que soit le nom par lequel vous voulez désigner (stigmatiser ?) des personnes différentes. Alors voilà, entreprise mon amie, toi qui est à la recherche d'une performance hors norme, tu dois apprendre à gérer ces personnalités particulières, les découvrir. Il te faut les manager différemment, prendre en compte leur spécificités pour bien les exploiter utiliser. La belle affaire ...

RÉFLEXIONS PRATIQUES ...

Ces zèbres, surdoués ou quel que soit le sobriquet dont vous désirez les affubler posent quand même quelques problèmes, un Zèbre selon Jeanne Siaud-Facchin (qui a semble-t-il inventé/popularisé le terme) se fond dans le paysage donc :

- Vous les identifiez comment ? Vous faites passer un test de QI à l'entrée ? Vous « testez » chacun de vos collaborateurs ? car sans dépistage ce n'est qu'une impression ou simplement le reflet d'un fonctionnement différent du votre
- Au-delà de combien vous informez le ban et l'arrière ban du fait qu'il y a un atypique dans l'équipe ? car si il nous faut les gérer et les manager différemment le caractère atypique de la personne ne peut pas rester enfermé dans le bureau du psychologue.
- Par la suite, vous leur faites porter un petit signe distinctif sur la blouse, le bleu de travail, au niveau du carré de l'open-space ou à l'entrée du bureau ? Je vous propose un petit triangle vert avec les trois lettres HPI en blanc à l'intérieur si vous voulez, écriture gothique bien entendu.
- Vous préparez comment les managers, pauvres hères qui plafonnent tout juste à 100/110, à l'arrivée d'un super-calculateur sur pattes précédé de son aura d'atypique ?
- Enfin, questions fondamentales, un con qui marche va-t-il plus loin qu'un génie qui reste assis ? et le fait d'avoir un haut QI empêche-t-il d'être un.e con.ne ?

RÉFLEXIONS ÉNERVÉES ...

Nombre de personnes parlent à tort et à travers de ces sujets, ne serait-ce que pour se positionner eux-mêmes dans ces catégories qui rappelons le, concernant le QI, n'est qu'une logique de répartition selon un certain nombre de critères pour évaluer un certain type d'intelligence. C'est incroyable le nombre de personnes sur les réseaux sociaux qui sont à la moyenne plus deux fois l'écart type

(qualification de surdoué), la courbe de gauss doit ressembler à un chameau...

L'on nous décrit ces atypiques (mais bon dieu on est tous différents donc atypiques !) comme sensibles, etc... Peut-être... je ne suis pas psychologue ou psychiatre (comme la quasi-totalité des coaches qui travaillent sur ce sujet), mais déduire que ces atypiques sont plus sensibles sur la base d'observation faites en cabinet comme on le remarque dans de nombreux articles sur le sujet relève d'une généralisation outrancière. C'est comme si en me rendant dans la salle d'attente d'un médecin j'en déduisais que toute la population française est malade. Cela s'appelle un biais d'échantillon. On lira à cet effet l'intéressant article « la légende noire des surdoués » : ici de Nicolas Gauvrit et Franck Ramus, chercheurs en psychologie

RÉFLEXIONS SÉRIEUSES ...

Enfin, l'on nous présente généralement cette volonté d'identifier et de gérer différemment ces atypiques avec moult explications usant et abusant d'ambitions bienveillantes. Mais n'est-ce pas justement l'inverse que l'on est en train de mettre en place avec ce type de pratiques ?

L'atypique, a-t-il envie d'être pointé du doigt ? Ou au contraire n'a-t-il pas envie d'une vie professionnelle normale ? en gros et passez-moi l'expression « foutez moi la paix »

En cas d'échec dans un projet ou sur une tâche quelconque, l'atypique aura-t-il le même droit à l'erreur que les autres ? « Pourtant, toi qui es si intelligent, tu aurais bien du t'en apercevoir ... »

Face à des situations complexes ou nécessitant l'innovation ne risque-t-il pas d'être sur-sollicité ? et à contrario ses collègues relégués à des tâches subalternes ou ne leur permettant pas de montrer qu'ils sont eux aussi compétences et capacités ? en définitive, en mettant tous les œufs/projets dans le même panier n'est-ce pas un appauvrissement du collectif qui se met en marche ?

Risques de discriminations, biais cognitifs, problèmes de management des individus et des équipes, raccourcis imbéciles. Est-il en définitive bien raisonnable de « flicker » ces personnes ? ou au contraire ne faut-il pas considérer que tous les collaborateurs et collaboratrices sont différents, avec leurs expertises, leurs modes de fonctionnement et que c'est dans la combinaison des forces de chacun et dans la recherche de l'enrichissement des compétences de chacun grâce au groupe que réside la force d'un collectif. A l'individu atypique, je préfère une équipe atypique, composée d'Hommes et de Femmes, tous différents, mais partageant un certain nombre d'objectifs communs et développant ensemble une véritable intelligence collective.

DEBAT

VIVRE ENSEMBLE POUR

L'APPRENTISSAGE

274 Débat : Vivre ensemble pour l'apprentissage
Frédéric SAUVAGE, Président ANASUP et
Patrice OMNES, Directeur Général OPCO Mobilités



Frédéric SAUVAGE

Président de l'ANASUP, réseau des
CFA de l'enseignement supérieur
Directeur du CFA Formasup Hauts de France
Directeur du Master Métiers de la GRH,
IAE de Lille, Université de Lille



Patrice OMNES

Directeur de l'OPCO MOBILITES



DOSSIER 7 SPÉCIAL LEARNING SHOW

277 Vivre travailler et se former dans l'incertitude
Yanning RAFFENEL, Learning Show et MagRH

279 Formateurs, entreprises, contribuez aux objectifs de développement durable
Marine LEJEUNE et Marie-Dominique de CAYEUX

282 Corps et modèles mentaux
Laure THIRION, condAnsé

285 Expérimenter pour survivre
Arnaud LE CAT et Arnaud BRACHET, UWTI

289 Premiers enseignements du confinement dans une école d'application
Olivier BERNAERT, Marie de la VILLESBRUNNE, Clément CAHAGNE, IFP School

293 Repenser les espaces apprenants avec le design thinking
Karine DERGUINI, Facilitatrice EDF-UFPI

296 La digitalisation, une nécessité mais pas n'importe comment !
Aurélie Van DIJK, CSP DOCENDI

299 Jouer en formation ? Est-ce bien sérieux ?
Pascale VANGRUNDERBEECK, Louvain Learn Lab et Sylvain CACARESSE, Learning Salad



DIGITAL LEARNING

**TIME TO... CHANGE
REINVENT
PROGRESS
RENEW**

**VIVRE, TRAVAILLER
ET SE FORMER DANS
L'INCERTITUDE !**

Plus d'infos

www.learning-show.com

Restons connectés



No futur

Nous avons découvert, depuis des années, combien le monde dans lequel nous vivons était réellement devenu VUCA : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Il y a encore peu, ces mots étaient réservés au strict monde du business. Depuis ces derniers mois, nous sommes désormais en mesure de les appliquer dans tous les champs de notre vie quotidienne, familiale ou de citoyens.

Nous vivons dans une incapacité à nous projeter, à organiser nos agendas à échéance courte (ou alors seulement à 15 jours), à pouvoir nous engager de manière fiable, à savoir ce que nous allons réellement être en mesure de faire dans tous les domaines.

Depuis mars 2020, nous avons réaménagé nos manières de travailler pour préserver l'efficacité dans nos métiers. Nous avons intégré toutes les contraintes de distanciation physique, opté pour le télétravail et réorganisé nos process, nos rituels de travail. Parfois en nous surprenant nous-mêmes, nous nous sommes adaptés en découvrant notre capacité à enchaîner des journées uniquement composées de confcall, de visios, de webinars. Et tout cela pour quels résultats ?

Nous pouvons objectivement constater que le plus souvent nous avons maintenu notre productivité, voire même parfois que celle-ci s'est accrue ! La continuité de travail avec les équipes et sur les projets a été garantie, bref tout va bien, vive le digital et les outils numériques !

Arrêtons-nous un instant et posons-nous la question : sommes-nous capables de poursuivre indéfiniment en vivant comme cela ? Et n'en serait-il pas de même pour la formation ?

La magie du digital qui offre à volonté des contenus pléthoriques de formation quand bon nous semble et sans bouger de chez soi, semble bien séduisante.... Mais sur la durée, tout indique que cette magie s'estompe rapidement.

Car avoir la possibilité d'accéder à du savoir ne suffit pas à faire un dispositif de formation efficace et pérenne. D'autres ingrédients sont indispensables pour le commun des mortels, afin de s'engager sur la durée dans un parcours de formation, et de développer de réelles nouvelles compétences.

Se contenter de travailler ou de se former dans ces conditions, ne serait-il pas la même chose

que d'accepter de modifier profondément notre manière de nous alimenter ? Il existe pléthore de compléments alimentaires, de gélules, voire de produits industriels ou médicaux qui suffiraient à apporter à notre organisme ce dont il a besoin. Nous pourrions ainsi nous nourrir de manière efficace afin de garantir le fait de nous maintenir en vie.

Mais s'alimenter ne consiste pas simplement à se nourrir. Notre plaisir à manger, l'espace social que nous créons en partageant nos repas avec des personnes et la convivialité générée sont autant d'éléments essentiels, voire vitaux.

Nos futurs

C'est dans cette ambiance de grande transformation, que le Learning Show édition 2020 aurait dû avoir lieu pour explorer les apprentissages du futur.

Nous avons prévu au travers de forums d'intelligence collective, d'échanger sur les expériences liées à la crise sanitaire et réfléchir aux meilleures solutions à mettre en place.

De même il nous semblait indispensable de réfléchir ensemble aux moyens d'intégrer dans les formations les principes qui permettront de construire une société écologique et durable.

Cependant, les menaces portées par la crise sanitaire nous empêchent de réunir comme prévu les acteurs de la formation en novembre 2020. Nous faisons donc le choix de vous donner rendez-vous en septembre 2021 pour vivre ensemble un nouveau Learning Show, dans le bonheur de se réunir pour de vrai et de vivre une édition encore plus puissante et innovante.

Le digital dans la formation n'étant plus un objectif, ce sera l'occasion de débusquer des formes d'innovation en dehors du cadre, afin de remettre l'humain, et l'émotion au cœur des pratiques.

Yannig Raffenel
Learning Show



**FORMATEURS,
ENTREPRISES,
CONTRIBUEZ AUX
OBJECTIFS DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE !**

Marine LEJEUNE et Marie-Dominique de Cayeux
Consultantes et formatrices en Responsabilité Sociale des Entreprises

Aujourd'hui, on sait que la transformation de la société est nécessaire. L'Agenda 2030 et les 17 Objectifs de développement durable " ODD " sont pour tous un formidable guide et une force de dynamique collective sans pareille pour s'inscrire dans cette transition. Tout le monde doit se mobiliser, et les acteurs de la formation peuvent jouer des rôles multiples pour contribuer à cette prise de conscience et à faire changer les mentalités pour engager le changement tout en gagnant en performance.

QUELLE EST L'AMBITION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Deux années de négociations internationales de fond ont été nécessaires pour définir ce cadre universel qui concerne tout le monde : pays, individus, entreprises, associations, établissements d'enseignement supérieur... Tous ont maintenant en ligne de mire 17 " ODD " avec 169 cibles opérationnelles pour partager la même vision et les mêmes priorités et contribuer au changement par des actions concrètes dans le respect des " 5P " :

Le Peuple, en assurant à tous les besoins sociaux fondamentaux,

La Planète pour le respect de l'environnement et la prise en compte des limites des ressources et ses ressources limitées,

La Prospérité pour des conditions idéales d'emploi et d'échanges de biens,

La Paix, condition nécessaire pour répondre aux enjeux dans un cadre d'équité,

Les Partenariats parce que la mobilisation de tous est essentielle pour la réalisation de ces objectifs, puisque nous avons chacun une partie de la solution à apporter parce que tout le monde est concerné et qu'en travaillant ensemble tout est plus facile et plus efficace, et que les destins sont liés.

L'Agenda 2030 donne la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous en répondant aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité...



Les objectifs de développement durable image

La " théorie du donut " développée par Kate Raworth représente bien ce défi du 21ème siècle : " construire un espace sûr et juste pour l'humanité ". Cette économiste met en évidence la nécessité de répondre aux besoins sociaux qui correspond au plancher social donnant les bases d'un développement inclusif et durable, tout en respectant un plafond environnemental nécessitant de ne pas dépasser les limites planétaires. Le travail de Kate Raworth a été une inspiration pendant les négociations des Objectifs du Développement Durable car elle apporte une vision aboutie du développement durable.

Répondre à cet Agenda 2030, c'est répondre à certains de ces 17 objectifs mais aussi s'appropriier l'ensemble des enjeux et ainsi agir de façon transversale pour y contribuer de façon globale. C'est aussi comprendre la complexité de notre monde et ne pas se satisfaire d'une vision parcellaire de la situation. En effet, tout l'intérêt de ce référentiel est l'interconnexion entre les ODD. Cela signifie qu'en agissant sur un ODD, d'autres ODD annexes seront également impactés.

Prenons un exemple avec le domaine de la formation. Parmi les 17 objectifs, l'ODD cœur de métier est l'Éducation de qualité " ODD4 " De plus, trois autres principaux ODD sont également concernés : Égalité entre les sexes " ODD5 ", Travail décent et croissance économique " ODD8 ", et inégalités réduites " ODD10 " et l'on comprend que tous ces objectifs sont étroitement liés, et qu'il ne faut pas négliger la vision globale même si l'on vise davantage certains de ces objectifs. Le rapport mondial annuel de l'ONU conclut d'ailleurs qu'il faut se concentrer sur les interrelations entre les ODD plus que sur les ODD.

LE FORMATEUR ET LES ODD

Les ODD doivent être davantage connus de tous pour qu'un réel mouvement se produise et fasse passer les indicateurs de transformation de la société au vert au niveau international. Les ODD sont universels, tout le monde doit les connaître de façon directe ou indirecte.

Le formateur a une responsabilité dans la transmission de savoirs. Quels que soient ses sujets de prédilection, il peut " desserrer les esprits semer des graines de conscience " en attirant l'attention

sur des façons de faire qui vont aller dans le sens des ODD. Il va ainsi donner le pouvoir aux personnes qu'il forme de privilégier les pratiques qui réduisent les pressions sur la planète, qui facilitent la montée en compétences et le bien-être de tous. Il contribuera ainsi lui-même à cette dynamique en donnant les clés de compréhension et d'action pour que chacun donne un sens à son activité.

En inter-entreprises, il pourra encourager l'échange de bonnes pratiques, voire le partenariat pour faire le lien avec l'ODD 17. Pendant les sessions, il sera par exemple force d'exemplarité sur la réduction d'impacts environnementaux : impressions, repas, déchets... seront l'occasion d'engager une réflexion collective. Il pourra aussi être le reflet de modes de gouvernance participatifs en co-construisant sa session de formation avec les participants, en privilégiant les ateliers collaboratifs. Il doit d'abord donner envie et montrer que tout est possible.

Si la posture même du formateur est conforme à l'état d'esprit de l'Agenda 2030, il pourra chaque fois aller un peu plus loin pour entraîner davantage dans l'action par la compréhension et la motivation. C'est un rôle primordial, et tous les formateurs devraient eux-mêmes être formés aux ODD pour remplir leur mission en toute conscience dans l'objectif global et collectif d'un Agenda 2030 atteint.

LES ENTREPRISES, LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE, ET LES ODD

Toute organisation se doit aujourd'hui de réfléchir à sa Raison d'être, notamment valorisé en France avec la loi PACTE. C'est en effet en mettant en valeur le sens des activités réalisées que l'on mobilisera les équipes, attirera les talents et les jeunes professionnels en quête de sens, et que l'on sera aussi davantage performant. Les ODD peuvent ainsi constituer une grille de lecture pour mieux comprendre l'utilité de son entreprise au regard des enjeux sociaux et environnementaux.

La responsabilité sociétale, décrite par la norme ISO26000 est basée sur 7 questions centrales : la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'homme ; les relations et les conditions de travail ; l'environnement ; les bonnes pratiques dans les affaires ; les questions relatives aux consommateurs ; les communautés et le développement local. Cette démarche, si elle est engagée dans l'organisme, peut-être une première étape structurante. Être inscrit dans cette dynamique d'amélioration continue donne des bases solides, et la mettre en

relation avec les ODD va élargir le champ de réflexion et d'engagement, tout en facilitant la compréhension des dimensions multiples du système complexe dans lequel nous évoluons au quotidien. La démarche RSE va ainsi s'enrichir, se challenger en s'ouvrant sur la société dans son intégralité. Balayé les ODD va permettre de trouver de nouvelles façons de s'interroger, d'identifier des leviers d'innovation, de trouver de nouvelles façons de faire en tenant compte au quotidien du Développement durable. Mais partir des ODD est aussi bien sûr possible, en y sensibilisant tout son écosystème et en laissant s'exprimer les parties prenantes pour définir des orientations conformes aux attentes non seulement de l'Agenda 2030 mais aussi, on s'en rend compte très vite, de la plupart des parties prenantes, de façon explicite ou implicite. Un plan d'actions peut être défini pour organiser un système d'amélioration continue ayant pour cadre les ODD. Concernant la formation, la responsabilité des organismes est donc de faire monter en compétences toutes ses parties prenantes pour viser l'éducation de qualité, la réduction des inégalités, un travail décent... Elle doit se doter de moyens pour contribuer à la réalisation de ces ODD, de façon structurée, en étant capable de mesurer les efforts et les résultats par des jeux d'indicateurs.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, ON SE LANCE ?

Que l'on soit individu ou organisme, privé ou public, d'une nationalité ou d'une autre... peu importe : chacun a le pouvoir de contribuer à la transformation de la société. L'Agenda 2030 de l'ONU est l'outil par excellence qui permet de structurer cette démarche, de la rendre opérationnelle, de la mesurer. Chacun se doit d'y contribuer à sa façon, mais chacun doit aussi entraîner les autres. Dans ce contexte, formateurs, organisations, doivent dès maintenant se mobiliser pour la diffusion de la connaissance et des bonnes pratiques. C'est en adoptant cet état d'esprit au quotidien, en donnant du sens à leur activité, que les organismes gagneront en image de marque, pourront attirer les jeunes qui deviennent de plus en plus exigeants sur le sens de leurs actions, et se développeront en gagnant en performance grâce à une implication de tous. Les ODD sont l'avenir de tous et apportent des solutions concrètes aux défis du 21ème siècle !

Marine Lejeune

Consultante et formatrice en Responsabilité Sociétale des Entreprises
Agence Déclic - Territoires de demain

Marie-Dominique de Cayeux

Consultante / formatrice indépendante DD et RSE
MAGRIH LEARNING SHOW OCTOBRE 2020

A woman with long brown hair is posing against a wall covered in graffiti. She is wearing a black blazer, a red scarf with white polka dots, black leggings, and red high-heeled sandals. She is leaning against a dark, ornate metal pole with her right arm. Her left leg is raised and bent at the knee. The graffiti on the wall includes a large grey figure, a bird with red and blue wings, and some illegible text.

CORPS ET MODÈLES MENTAUX

Laure THIRION
Danseuse et fondatrice de condAnsé

La relation au corps prend tout son sens lorsqu'elle remet en question nos modèles mentaux. Développer l'intelligence du corps comme une compétence à part entière, penser avec le corps et non indépendamment de lui, faire du corps notre partenaire n°1, conduit l'individu à s'axer sur la singularité de son histoire, et inscrit l'entreprise de demain dans une démarche préventive et novatrice.

NOTRE ÉNERGIE PARLE DE NOUS

Notre énergie nous présente avant même que nous ne parlions. Une posture, une attitude, un geste produisent une intention. Et l'intention est une énergie qui parle. Défendre un projet en étant crispé dans son corps (par la peur par exemple), se voit, se sent et se transmet. L'énergie envoyée à l'auditoire (prospects, investisseurs, recruteurs, etc.) sera celle d'une personne qui manque d'assurance. A l'inverse, si la personne est ancrée, posée, alignée, la posture ouverte et axée, elle se donnera toutes les chances d'être entendue et convaincante. Une personne passionnée et animée par l'envie, incarne son discours, vit le moment présent, communique l'inspiration et l'acte de fédérer.

UNE HISTOIRE DE VIBRATIONS

Dès lors comment utiliser son énergie à bon escient ? Observons-nous de l'intérieur. Chaque pensée, émotion, sentiment est chargé(e) de vibrations : un flux énergétique qui émet une fréquence comme le ferait une station de radio.

Lorsque nous évoquons quelque chose qui nous anime, lorsque nous nous imaginons dans une situation heureuse, nous émettons des vibrations " hautes ", que nous pouvons ressentir de l'effervescence, de l'excitation, une nouvelle énergie circulant dans le corps. Notre gestuelle et notre attitude changent, le ton de notre voix change, les traits de notre visage changent, nous nous sentons soudainement plus enjoués, plus dynamiques, plus spontanés. Nous ressentons quelque chose d'harmonieux, de fluide et léger et nous retrouvons une énergie régénérante.

A l'inverse, lorsque nous nous contraignons à faire quelque chose que nous ne " sentons " pas ou lorsque nous nous privons de réaliser ce qui nous tient à cœur, nous émettons des vibrations " basses ". Ces petits actes manqués peuvent avoir des conséquences lourdes à payer. Ignorer nos aspirations conduit à nous effacer comme une photo qui perdrait ses couleurs jusqu'à n'en plus distinguer l'image d'origine. Rester sourd à la fréquence

de nos vibrations nous coupe de notre faculté d'évolution et d'adaptation.

FAIRE DIVERSION

Quand nous libérons le corps des chaînes de la sédentarité, quand nous lui redonnons l'oxygène dont il a besoin par le mouvement, nous faisons diversion sur la projection mentale. L'action nous plonge dans le moment présent et le factuel. Marcher, courir, danser, sauter, nager, respirer en conscience rompt le flux mental et crée de l'espace intérieur. N'oublions pas que le corps est le 1er mode d'expression et de communication avant le langage. Nous sommes tous des petits danseurs du quotidien. Nous nous affairons à mille tâches chaque jour comme des robots bien disciplinés. C'est-à-dire par réflexes et habitudes. Sans conscience. Revenir à la sensation est un moyen d'éveiller cette conscience assoupie. Se demander dans quel état physique nous nous sentons le matin au réveil par exemple et/ou quelles sont les émotions dominantes (ce que nous ressentons), est un moyen de court-circuiter les pensées assaillantes du quotidien. Nous passons par le canal du corps d'abord, en scannant ses ondes vibratoires avant de laisser la pensée interagir.

LE MENTAL VALIDE CE QUE LE CORPS EXPÉRIMENTE

Faire confiance au corps et lui laisser le temps de mémoriser et d'ingérer une action ou un mouvement, diminue le stress et les émotions négatives. C'est par la répétition que le corps prouve au mental qu'il est capable de transformer un problème en solution. Souvenons-nous de nos premiers coups de pédales, nous n'avions pas la sensation de l'équilibre, nous regardions nos pieds, nous avions peur de tomber, peur de prendre de l'élan. Il en est de même pour toute pratique physique, tout nouvel apprentissage. Apprendre à conduire est tout aussi stressant, jouer d'un nouvel instrument de musique est inconfortable. Lorsque le corps acquiert les bons réflexes, le mental se calme, les émotions s'apaisent et nous nous sentons plus sûrs de nous. L'énergie dépensée dans le mental diminue au profit de l'énergie purement physiologique. Autrement dit quand le corps prend sa place, l'énergie et la pensée sont connectées. C'est alors que nous progressons, que nous ressentons du plaisir en libérant les fameuses hormones du bonheur : sérotonine et endorphine.

PENSÉE DIRECTIONNELLE ET PENSÉE FIGÉE

Réaliser des mouvements parfois contre-intuitifs initie la pensée à suivre de nouveaux chemins. Cela crée une posture neuve, une nouvelle habitude duplicable dans toute situation. Nous canalisons l'énergie sur la solution, le plan B, et non sur le problème. Autrement dit nous nous orientons vers une pensée mouvante, directionnelle, et non une pensée figée, statique. Nous créons des connexions neuronales favorisant la plasticité du cerveau. Observons les athlètes redoubler d'ingéniosité et de travail pour atteindre leurs objectifs et dépasser leurs limites. Ce qui leur paraissait impossible ne l'est plus. Leurs schémas mentaux mutent vers de nouveaux, plus performants. De nombreuses études scientifiques ont prouvé que le corps " muscle " le mental, et il n'est pas rare de retrouver d'anciens sportifs de haut niveau à la tête d'entreprises à succès.

CONSCIENCE CORPORELLE ET LECTURE TRANSVERSALE

Notre corps porte les traces de notre vécu. Se dissocier de lui c'est rejeter notre histoire. Or quand un chapitre de notre histoire est douloureux, nous avons tendance à fermer le livre comme un réflexe de survie. Quand notre mental prend les commandes, bien souvent il anesthésie le corps, de sorte que nous n'entendons plus les messages qu'il nous envoie. Ainsi, notre corps et nous, cohabitons sans nous croiser, sans nous parler. Nous vivons ensemble sans être ensemble. Apprenons à lire le corps : les lignes, les maux, les courbes, les signatures, les cicatrices. Lire n'est pas juger mais observer, ressentir ce qui bloque, pince, tire, brûle, crispe, ou au contraire, détend, aère, respire, soulage, libère, aligne. Cette allergie aux yeux ne serait-elle pas liée à une situation que je ne veux pas regarder en face ? Cette petite raideur dans les hanches, ne correspond-elle pas à un domaine dans lequel j'ai peur d'avancer ? Cette douleur dans les trapèzes ne fait-elle pas écho à une charge que je m'efforce de porter seul(e) ?

Nous avons tous une histoire que nous devons connaître et conscientiser. Ecouter le corps pour entendre notre histoire de l'intérieur c'est déjà le respecter, le ré-habiter et non plus le tenir à distance. Nos petits (ou grands) " couacs " physiologiques ont quelque chose à nous dire. Ils nous incitent à mettre la lumière sur ce que nous ne sou-

haitons peut-être pas voir, et qui est souvent redirigé vers notre inconscient. Apprendre à élargir sa conscience corporelle impacte notre environnement relationnel et participe à l'évolution des modèles mentaux.

REPENSER LE CORPS AU TRAVAIL

Imaginons un entretien d'embauche sans CV ni lettre de motivation à l'appui. Un recrutement qui casserait le schéma traditionnel un peu froid des questions/réponses. Imaginons plutôt surprendre le candidat en diffusant de la musique lors de son entretien professionnel, par exemple. Et observons ses premières réactions, sa posture, sa manière de se mouvoir, de regarder son interlocuteur, de se connecter à lui (ou pas). Prend-il la parole naturellement ? Est-il souriant ? A l'aise ? Est-il possible de " sentir " une attitude de leader en lui ? Une capacité à prendre des initiatives ? Cette personne semble-t-elle engagée, empathique ? S'exprime-t-elle de manière claire et posée ? Quelles compétences cognitives est-il possible de détecter chez elle ? Est-ce tout simplement agréable de discuter avec elle ?

De la même manière, qu'en serait-il d'un conseil d'administration dont les participants ne seraient pas assis autour d'une table pendant des heures ? Quel serait leur niveau d'énergie et d'engagement s'ils devaient (soyons fous !) résoudre le point du jour le temps d'une activité digne d'un " escape game ", par exemple ? C'est-à-dire en convoquant l'aspect ludique, la performance intellectuelle (résolution d'un problème) et l'implication corporelle (achever un parcours en un temps limité). Ce type d'expériences renseigne sur le caractère et les aptitudes d'une personne ou d'un groupe. L'intelligence corporelle est LA compétence de l'entreprise qui souhaite valoriser l'humain au cœur de toute action. Comprendre ses équipes permet également de prendre conscience de nos propres comportements internes, voire de tomber le masque. Plus largement, cette lecture transversale remet en question des modèles souvent dépassés, en non-adéquation avec l'évolution des entreprises et de la société. Si elle a bousculé nos modes de vie, la récente crise sanitaire a aussi démontré une chose : nous sommes capables de nous adapter vite, d'être créatifs et de renaître de nos cendres. De quoi ouvrir le champ de tous les possibles !

LAURE THIRION

DANSEUSE ET FONDATRICE DE [CONDANSÉ](#)

[LINKEDIN](#)



EXPÉRIMENTER POUR SURVIVRE

ARNAUD LE CAT
DESIGNER INGÉNIEUR CO-FONDATEUR UWTI.
ARNAUD BRACHET
PRÉSIDENT CO-FONDATEUR UWTI

Forts de 15 ans d'expérience dans l'accompagnement à la transformation des entreprises pour Arnaud Brachet et 10 ans d'expérience en design de produits innovants et de design thinking pour Arnaud Le Cat, Arnaud & Arnaud ont créé UWTI (www.uwti.io) : un outil physique et numérique qui réinvente la formation.

Ils partagent ici quelques réflexions sur l'expérimentation et la difficulté des entreprises à se transformer ; des éléments qui ont structuré la création de leur outil.

Ok, tu veux un budget pour prototyper, mais quel sera le ROI de ton concept ?

ARNAUD & ARNAUD

Un long fleuve tranquille

Nous, Arnaud & Arnaud, sommes les produits du système élitiste français produisant les " cadres d'entreprise ". Un parcours classique et méritant : bac S avec mention, école préparatoire, grande école d'ingénieur et assiduité dans l'entreprise. Seulement, comme de plus en plus d'ingénieurs ou cadres issus des écoles de commerce, nous avons préféré sortir de ce sillon où la réussite était pourtant assurée. Nous avons plus ou moins rapidement eu le sentiment que la vie d'ingénieur-inventeur était un mirage et que le jeu allait consister à bien piloter pour gravir les échelons. Cette vue, bien qu'alléchante et excitante à de nombreux égards, nous a semblée étroite et abstraite. La navigation dans des projets où l'immatérialité des systèmes d'information règne, et les échanges anglicisés se multiplient en aller-retour de mails, nous ont, au mieux, ennuyé, au pire angoissé. Nous avons eu le besoin d'aventure et de revenir à plus de projets et d'expérimentations concrètes.



LA DIFFICULTÉ À SE TRANSFORMER

Les dix années passées au contact des entreprises, nous ont montré combien l'aventure de l'expérimentation concrète était difficile dans les grands groupes à la culture d'ingénieur poussée. A deux, nous avons rencontré 200 entreprises sur des sujets variés, mais avec des problématiques récurrentes quel que soit le domaine.

Autant de groupes qui ne cessent par ailleurs de souhaiter leur transformation. A tel point que nous

nous demandons aujourd'hui si la difficulté des entreprises à se transformer ne tiendrait pas dans leur réticence à se lancer dans l'aventure de l'expérimentation.

POURQUOI SE TRANSFORMER ?

Les entreprises sont contraintes de se transformer pour attirer les jeunes talents.

En effet, les jeunes générations, même les majors d'HEC, sont maintenant en quête de sens dans leur travail et dans le projet de l'entreprise. Elles veulent travailler en mode projet, recherchent plus de créativité dans leur métier et sont nourries par la culture internet et les réseaux sociaux.

Les cadres qui ont suivi des formations classiques ont du mal à s'adapter aux nouvelles règles du jeu.

Des entreprises qui étaient inconnues il y a 10 ans deviennent les nouveaux maîtres du jeu. Des sociétés centenaires, membres du CAC 40 sont maintenant menacées d'ubérisation. On demande aux cadres de trouver des remèdes, sans qu'ils n'aient les clés pour réellement comprendre ce qui fait la force de ces nouveaux leaders.

NOUVELLES CONTRAINTES ET COMPLEXITÉ

Avec l'émergence d'une forte concurrence asiatique, la tension sur la question des ressources et du climat, les entreprises traditionnelles doivent maintenant jouer avec un jeu de contraintes supplémentaires. Des contraintes qui se tiennent et rendent la situation complexe. La question n'est plus simplement de trouver de nouvelles lignes d'approvisionnement et pousser des produits et services, mais de réinventer ses offres et métiers au milieu d'un monde chaotique.

SE TRANSFORMER EN CONTINU

Il y a 30 ans encore, l'expert d'un outil pouvait le rester toute sa carrière. Aujourd'hui la multiplication et l'accélération technologique a pénétré tous les secteurs de l'entreprise et fait évoluer et changer les outils en permanence. L'expert qui ne saurait évoluer et se former en continu risque de

rapidement être hors jeu.

Tout cela bouleverse la structure des entreprises traditionnelles. Des entreprises qui ont géré la grande production par la segmentation de leur métiers, ont été puissantes pour dérouler des processus et sortir des produits établis. Seulement, alors que tout s'accélère et que les règles changent, elles se font petit à petit rattraper et parfois dépasser.

Les injonctions à innover, à changer de process, à passer de cycles en V à des méthodes agiles se multiplient dans les grands groupes. Pourtant, une fois passées les formations, la mise en place concrète de nouveaux processus s'avère difficile.

Et si la capacité à expérimenter localement était une clef pour amorcer les grandes transformations ?

MAIS POURQUOI EST IL SI DIFFICILE D'EXPÉRIMENTER DANS LES GRANDS GROUPES ?

Comme nous l'avons dit, nous sommes le produit de ce système préparant les cadres ingénieurs. Et si nous avons été formés à comprendre des situations nouvelles, à nous adapter, à planifier, à structurer des projets, nous avons malgré tout éprouvé des blocages face à l'expérimentation concrète.

Ingénieur tout juste diplômé en design, j'ai appris sur le terrain que je devais encore progresser. A l'époque, nous remportons avec mon collectif de design une bourse pour exposer à Milan notre concept de lampe suspendue. Défi : passer du dessin au prototype dans un temps limité avec un budget limité. Evidemment, tout ce que nous avons envisagé sur le papier ne fonctionnait pas aussi simplement dans la réalité. La date de livraison approchait, les problèmes s'empilaient et je me suis retrouvé dans un état de stress épuisant, ayant du mal à choisir, tester, accepter que je n'avais pas encore toutes les réponses à des problèmes qui apparaissaient en cheminant.

Au-delà de notre propre expérience, nous observons les mêmes blocages chez les centaines de cadres que nous avons accompagnés dans nos activités de conseil et de design.



SE LANÇER SANS ÊTRE SÛR DU RÉSULTAT

Face à un problème connu, nous avons appris à résoudre les équations pour trouver la solution. Simplement, en situation réelle de changement, situation complexe, où l'environnement humain prime, où tout se tient et où le problème n'est pas clairement identifié, nous sommes vite désemparés car le calcul et la simulation ne suffisent pas.

Le concept complexe plutôt que l'objet simple

Nous avons observé combien nous aimions particulièrement les beaux et grands concepts, les solutions compliquées qui répondent à tous les cas de figure : le couteau suisse. Nous sommes, les ingénieurs français, les champions de ce petit jeu intellectuel qui consiste à tout construire de tête, vite, pour être le premier. Petit jeu dans lequel nous renonçons à prendre un papier et des crayons de couleur, une paire de ciseaux et de la colle, pour comprendre la situation et trouver des réponses simples qui ne répondent pas à tout mais seront plus élégantes et entraînantes.

MANQUE D'INSPIRATION CULTURELLE ET DIFFICULTÉ À TRANSPOSER

Quand on essaye de mettre en œuvre le concept innovant que l'on a dessiné et que les choses ne se passent pas comme prévu (ce qui arrive en permanence si l'on innove vraiment), il est bon d'avoir de l'inspiration. On peut par exemple trouver dans des domaines autres, artistiques par exemple, ou dans des techniques anciennes, des idées à transposer. Mais ces curiosités et digressions culturelles ne sont pas valorisées dans les grandes entreprises, et l'ingénieur qui s'aventure à transposer et digresser est souvent perçu comme un fou.

COMMENT DÉPASSER CES BLOCAGES

Si l'on observe les designers, inventeurs ou enfants face à des situations nouvelles, on remarque qu'ils ont un point commun : ils font pour voir.

Itérer : Pour avancer alors que rien n'est sûr et que tout est flou, il faut accepter l'incertitude et surtout

accepter de ne pas avoir toutes les réponses tout de suite. Il faut se rappeler que la réponse simple finira par apparaître après de nombreux essais et erreurs répétés. Que malgré le désespoir de voir la réalité ne pas se comporter comme prévu, mais avec de l'observation, de la confrontation entre idée et réalité, et de l'insistance, la réponse juste finit par apparaître.

Nous ne comptons pas le nombre de prototypes que nous avons dû réaliser en 2 ans pour mettre au point nos briques UWTI. Tant de tests et de voies sans issues, que nous en venions à nous demander ce que nous faisons dans cette galère.

Jouer : Expérimenter pour innover passe donc par des moments d'enthousiasme, quand on pense tenir la bonne direction sur le papier, et des moments de désespoir quand la mise en œuvre concrète ne révèle pas les promesses tant espérées. Des hauts et des bas d'émotions, fatigants et frustrants. Accepter de prendre tout cela comme un jeu vous donne l'énergie de rebondir, de reprendre un regard neuf. Dans notre approche professionnelle, le jeu est plus que sérieux, il est indispensable ! Nous pourrions aussi parler de passion.

Chercher le plaisir sensible : Quand la situation est bloquée et que les calculs ne suffisent pas et que la tête est pleine, il est temps d'activer la machine

sensible ; aller voir des matériaux, des lieux inspirants, toucher des échantillons, rencontrer des personnes, prendre l'air dans un cadre inspirant, plutôt que de chercher des réponses théoriques absolues. Souvent, le bon test à réaliser viendra avec le plaisir de voir, toucher, sentir, en acceptant de perdre un peu et de ne pas tout tenir dans sa réponse.

Zoomer et dézoomer : Utiliser l'expérimentation à bon escient passe aussi par la capacité à observer les résultats, à rassembler les petites découvertes pour construire une solution cohérente. Que ça soit pour construire l'expérimentation d'après, ou bien passer à une échelle supérieure si les premiers pas sont fructueux, il est primordial de pouvoir en permanence alterner entre un regard porté sur les détails et un regard porté sur l'ensemble. Cette agilité à passer du local au global en allers-retours permanents, rappelle l'agilité créative qui consiste à diverger et converger pour élaborer des concepts nouveaux.

Arnaud Le Cat

Designer ingénieur co-fondateur UWTI.
<https://www.linkedin.com/in/alecat/>

Arnaud Brachet

Président co-fondateur UWTI
<https://www.linkedin.com/in/arnaudbrachet/>





**PREMIERS ENSEIGNEMENTS DU
CONFINEMENT DANS UNE ÉCOLE
D'APPLICATION : "CETTE LEÇON VAUT
BIEN UN FROMAGE SANS DOUTE."**

**Olivier BERNAERT, Marie DE LA VILLÈSBRUNNE,
Clément CAHAGNE**

IFP School - LAB'INNOV - le laboratoire des cultures digitales de IFP
SchoolChroniqueuse et auteure

Le 16 mars 2020: Cataclysme dans le monde... de la formation. « Nous sommes en guerre. » A six reprises, Emmanuel Macron utilise, le soir du 16 mars, la même expression contre le coronavirus. Tout s'accélère dès le lendemain, afin de stopper la diffusion exponentielle du COVID-19 et pour contrôler les arrivées massives de patients dans les hôpitaux, l'ensemble de la population est confiné à domicile «pour une durée de 15 jours”.

Comme le reste de la société, le monde de la formation doit s'adapter à cette situation inédite. Le dos au mur, les organismes de formation et les écoles doivent passer, du jour au lendemain, d'un modèle basé presque exclusivement sur des interactions en présentiel vers un modèle 100% virtuel, numérique et entièrement à distance.

Nous¹ vous proposons de décrire les différentes étapes franchies pour passer du présentiel au distanciel. Nous nous appuyons sur le modèle SAMR² que propose le professeur Ruben Puentedura, en partant de la simple substitution jusqu'à la redéfinition des modes d'apprentissages.

LE PREMIER TEMPS DE LA SUBSTITUTION

Dans bon nombre d'écoles, le premier réflexe a été de substituer simplement les enseignements traditionnels dispensés en présentiel par des cours en classe virtuelle. Cette approche semblait simple à mettre en œuvre pour répondre à l'urgence de la situation. Dans notre cas, cette substitution s'est opérée facilement car nous travaillons et nous accompagnons la transformation de l'éducation vers le numérique depuis plus de 8 ans (Projet «Ecole .40, l'école dans laquelle j'aimerais apprendre demain³»). Les équipes pédagogiques étaient déjà bien acculturées aux usages du numérique, et chacun avait le matériel adéquat. Ceci nous a permis de proposer nos formations en ligne dès le lendemain de l'annonce du confinement.

S'ÉQUIPER D'OUTILS NUMÉRIQUES DE DIFFUSION

En urgence, tous les organismes de formation et les écoles ont commandé un logiciel de diffusion des cours à distance, qui devient l'outil indispensable pour assurer les formations. Très rapidement, dans les écoles, la majorité des cours se déroulent en classes virtuelles.

Le choix de la solution de diffusion est très important : la facilité de prise en main et la stabilité de la solution permettent d'assurer un déploiement aisé. Mais très vite, cette simple substitution montre ses limites : l'attention et la motivation des apprenants sont difficiles à maintenir. La pédagogie du distanciel a des spécificités qu'il était important de prendre en compte pour conserver la qualité des formations surtout que la période va être beaucoup plus longue qu'annoncée initialement.

Il faut donc revoir l'ensemble des formations pour les adapter.

LES PHASES D'AMÉLIORATION ET DE MODIFICATION

Adapter les formations

La pédagogie à distance demande beaucoup plus d'attention et d'énergie de la part des étudiants comme des enseignants et requiert une réingénierie de l'ensemble des formations : réorganisation des interactions avec les apprenants, modification des systèmes d'évaluation et de suivis.

Elle nécessite également de travailler davantage sur la granularisation des séquences de formation pour permettre de rythmer les apprentissages par de l'interactivité.

Les interactions deviennent indispensables : elles maintiennent la participation des étudiants. Elles doivent être très régulières : toutes les 10 minutes par exemple. Elles peuvent prendre plusieurs formes en fonction de l'outil de classe virtuelle utilisé : du simple vote en ligne pour vérifier que les étudiants suivent, en passant par l'utilisation d'outils de quiz pour faire une synthèse ou recueillir des idées dans un brainstorming ; jusqu'au travail en sous-groupes dans une même classe virtuelle pour recréer un environnement propice au travail collaboratif.

L'important est de garder l'attention des étudiants, leur permettre d'être impliqués dans leur apprentissage : qu'ils se sentent encore plus acteurs qu'en présentiel.

Accompagner les enseignants

Cette réingénierie pédagogique est nécessaire et demande un effort important de la part des enseignants. La montée en compétences rapide, requise par la situation, rend impératif un accompagnement fort avec la mise en place de plusieurs

dispositifs.

Ainsi, nous avons mis en place des webinaires internes, hebdomadaires et très suivis, permettant de former à la maîtrise des outils, tout en faisant passer des messages sur les approches pédagogiques.

En complément, un journal digital interne intitulé «Le petit journal du confinement» a été diffusé pour mettre en valeur les idées et les bonnes pratiques des enseignants afin d'encourager les initiatives des équipes pédagogiques.

Une hotline et un accompagnement personnalisé ont également été mis en place pour répondre à des problématiques spécifiques.

Accompagner les étudiants : «être présent à distance»

Il faut maintenir absolument le lien entre les enseignants et les étudiants, grâce à des «signes de présence»⁴. Plusieurs dispositifs ont permis d'atteindre cet objectif. La communication de planning précis pour donner de la visibilité dans une période incertaine, la mise en place de «classes de vie» pour faire le point régulièrement avec les étudiants sur les problèmes rencontrés, de systèmes d'évaluation des cours délivrés et des moments d'échanges informels entre le staff et les étudiants.

LE TEMPS DE LA REDÉFINITION

La réingénierie des cours a permis également de proposer de nouveaux modules à distance qui n'auraient tout simplement pas été possible de créer sans l'utilisation d'outils numériques.

Innover avec les outils digitaux

Les outils digitaux permettent de faciliter l'enseignement distanciel si on en fait bon usage. Ainsi, pour ne pas «noyer» les intervenants dans l'océan des outils digitaux, il est important de bien les sélectionner, de rester simple, d'en retenir un nombre limité et de définir un usage pédagogique pour chaque outil retenu.

Des stages terrains en réalité virtuelle

Dans une école d'application, le modèle pédagogique est basé sur une approche de «Learning by doing»: beaucoup de nos enseignements font appel à des stages terrain ou à des projets industriels.

Un exemple de redéfinition mis au point par LAB'INNOV⁵ a été la création d'une véritable aventure en

réalité virtuelle basée sur un célèbre jeu télévisé. L'utilisation combinée de la réalité virtuelle, des techniques de storytelling et du transmedia ont permis de faire vivre ces « stages terrain » à distance en immergeant nos étudiants dans une aventure apprenante. Les retours ont été unanimement positifs de la part de nos étudiants.

“Par les étudiants pour les étudiants”

Les outils digitaux permettent également de redéfinir le rôle des étudiants. Un enseignant a, par exemple, demandé à ses étudiants de produire et de diffuser de courtes vidéos pour les autres étudiants de la classe. Dans cet exemple, les ressources pédagogiques sont directement produites par les apprenants eux-mêmes sous la conduite des enseignants.

Nos 5 OUTILS FAVORIS POUR CRÉER DES SITUATIONS D'APPRENTISSAGE À DISTANCE

- TEAMS pour entretenir le lien avec les apprenants
- WOOCAP pour créer de l'interaction en synchrone et asynchrone
- GENIALLY pour proposer des ressources interactives
- SPHERE pour immerger les étudiants dans des modules de réalités virtuelles
- ZOOM pour diffuser les cours en ligne et en direct

CONCLUSION

Une accélération de la digitalisation

En premier lieu, cette expérience a accéléré notre transformation, entamée depuis plusieurs années, de manière durable. Quand le processus de transformation digitale atteint le niveau de la redéfinition, il devient impossible de faire marche arrière. Un sentiment d'adhésion de l'ensemble des parties prenantes à la démarche digitale est maintenant fortement ancrée. Cette crise va laisser beaucoup de cicatrices dans le monde de la formation mais elle a sans aucun doute accéléré sa digitalisation.

Un nouveau modèle pédagogique

Beaucoup de nos collègues se questionnent maintenant sur l'intérêt des cours magistraux en présentiel. Ne vaut-il mieux pas réserver ces moments interactifs à des activités de mise en commun des

acquis et des séances de mise en pratique ? «Le présentiel doit être un moment magique basé sur l'échange d'expériences.»

De nouvelles perspectives

Cette crise nous ouvre également de nouvelles perspectives de développement, qui nous semblent à présent totalement réalisables, comme la possibilité de proposer des cursus entièrement à distance.

En conclusion, ce n'est pas un fromage que cette crise sanitaire nous a apporté comme leçon, mais un véritable plateau aux choix variés.

Olivier Bernaert, Marie de la Villèsbrunne, Clément Cahagne

IFP School - LAB'INNOV - le laboratoire des cultures digitales de IFP School

NOTES ET RÉFÉRENCES

(1) IFP School est une école d'application qui apporte à des étudiants et jeunes professionnels du monde entier une formation de niveau master ou doctorat dans les domaines de l'énergie et de la mobilité durable, répondant aux besoins de l'industrie et aux demandes de la société en particulier en matière d'innovation et de transition écologique.

www.ifp-school.com

(2) Le modèle théorique SAMR a été développé par le professeur Ruben Puentedura, enseignant à Harvard et spécialiste en éducation. Il fait référence en matière d'intégration des outils digitaux dans la formation. Il permet de situer l'intégration du digital sur 4 niveaux allant de la substitution à la redéfinition.

(3) Projet Ecole .40 par IFP School http://elan.ifp-school.com/ebook/IFPS_E40_Book.pdf

(4) «Pratiques du tutorat à distance: Livret d'interventions" (Français) - 20 février 2020 de Jacques Rodet (Auteur)

(5) LAB'INNOV est le nouveau laboratoire d'innovation de IFP School qui promeut et accompagne les initiatives en matière de pédagogie et d'innovation. Ce laboratoire sera bientôt doté d'un espace physique et virtuel dédié à l'expérimentation de nouvelles technologies et pratiques de formation.



VOULOIR RENTRER
DANS LE MOULE,
ON FINIT PAR
RESSEMBLER
A UNE TARTE»

REPENSER LES ESPACES APPRENANTS AVEC LE DESIGN THINKING

Karine DERGUINI

Responsable du Learning LAB UPFI LAB
Facilitatrice EDF - UFPI

Le monde de la formation a considérablement évolué : les possibilités offertes par les nouveaux outils numériques ainsi que la percée des pédagogies actives bouleversent complètement l'expérience apprenante. Pour y répondre, les espaces de formation doivent se réinventer afin d'incarner ces transformations et prendre en compte les besoins utilisateurs, que ce soit ceux du formateur ou ceux du stagiaire. Les méthodes et outils du design thinking permettent de construire ces salles de formation de nouvelle génération en plaçant l'utilisateur au centre des enjeux, évitant ainsi de tomber dans les travers de la standardisation et du "must have".

LE DESIGN THINKING POUR RÉINVENTER LES ESPACES

Le 15 novembre 2019, dans le cadre de mes activités à l'UFPI, Unité de Formation pour la performance Industrielle, au sein du groupe EDF, j'ai animé un premier atelier pour initier la réflexion sur les nouveaux espaces apprenants en utilisant des outils du design thinking. C'est une des méthodes d'innovation que j'aime utiliser et qui me donne l'impression de faire de la magie, tellement elle est d'une puissance créative et rationnelle à la fois. Comme le disait Henri Poincaré, "c'est par la logique que nous prouvons, c'est par l'intuition que nous inventons".

Sur une journée, avec une trentaine de collaborateurs formateurs et fonctions supports, trois facilitateurs et un facilitateur graphique, nous avons exploré les thématiques du monde de la formation : le formateur de demain et ses compétences, les nouvelles pédagogies et les mécanismes apprenants, les besoins du stagiaire dans son parcours de formation et la salle de formation rêvée.



Figure 1 : notre facilitateur graphique

[François DELAHAIE](#)

La méthode de design thinking est une approche d'innovation centrée sur l'utilisateur faisant appel notamment aux méthodes d'observation ethnographique pour identifier les besoins des utilisateurs et des méthodes de créativité dans les phases dites d'idéation pour finir sur le prototype.

Cette approche développée dans les années 90 dans les locaux de l'agence de design IDEO à Stanford aux USA est une technique de résolution de problèmes. En 1999, un journaliste de la chaîne ABC News lance un défi aux équipes d'IDEO : créer un nouveau caddie de supermarché en 5 jours. [Dans une vidéo de dix minutes](#) qui retrace cette épopée créative vous découvrez toute la méthode.

Les équipes projets d'innovation qui utilisent le design thinking travaillent en empathie avec leurs utilisateurs. Elles se mettent à la place des usagers, cherchent à comprendre leurs habitudes, leurs besoins, leurs envies grâce à l'observation des activités ou lors d'entretiens qualitatifs.

Partir des usages du formateur et de l'apprenant en situation d'apprentissage permet de ne pas tomber dans les travers de la standardisation qui consisterait à partir de la feuille blanche et à lister les "must have" : murs blancs inscriptibles, babyfoots, poufs géants, mugs etc. pour ressembler à toutes les nouvelles salles de formation. En associant stagiaires et professeurs à la conception de l'aménagement des espaces, nous nous assurons qu'ils seront appropriés, utilisés voire sublimés.

Après cette phase d'idéation, les participants ont utilisé [la technique du storyboard](#) pour raconter un moment vécu dans ce nouvel espace apprenant, et accentuer un ou plusieurs usages en particulier pour les préciser. Ce storytelling fut la base de travail des groupes de 4 à 5 personnes pour se lancer dans la phase de prototypage ; lego, pâte à modeler, cartons et divers accessoires du rayon créatif et bricolage pour donner vie à leurs idées.



Figure 2 : Prototype sur l'accueil en formation

Sur la figure 2, un groupe a centré son usage sur la

phase d'accueil et des réveils pédagogiques au démarrage des formations pour en faire des moments privilégiés en travaillant autour des concepts de convivialité, détente et flexibilité. L'idée est d'en faire une sorte de cocon par lequel le stagiaire passe et se connecte : aux autres stagiaires, au formateur, à sa formation et plus concrètement au réseau SI. En dehors du temps de formation ou au cours des pauses il se déconnecte dans un esprit " comme à la maison ".



Figure 3 : les pauses dehors au milieu de la verdure

Sur cet autre prototype (fig.3) est imaginé un tiers lieu appartenant à l'espace apprenant mais ouvert vers l'extérieur, permettant la détente, offrant aussi la possibilité d'investir un espace calme et intime. Intégrer les besoins physiologiques dans la construction de ces nouveaux espaces d'apprentissages est devenu incontournable.

POURQUOI PROTOTYPER ?

L'intérêt est de pouvoir tester physiquement son idée, de la rendre tangible pour recueillir de nouvelles observations, transformer son idée en tenant compte des retours des utilisateurs. " Ils [les prototypes] nous ralentissent pour nous accélérer. En prenant le temps de prototyper nos idées, nous évitons des erreurs coûteuses telles que devenir trop complexes trop tôt et rester trop longtemps avec une idée faible " - Tim Brown, CEO de la société internationale de design et d'innovation IDEO. À partir de cette première phase de prototypage les étapes précédentes vont se répéter sous forme de boucles itératives aussi longtemps que nécessaire pour que soit designé un espace qui entrera en résonance avec le besoin des stagiaires et des formateurs.

DESIGNER DE NOUVEAUX ESPACES D'APPRENTISSAGES POUR FAVORISER LES NOUVELLES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET L'INTÉGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Majoritairement les salles de formation ont été conçues dans les années soixante pour une pédagogie passive : le formateur détenteur du savoir transmet, les apprenants l'écoutent. L'un est debout, les autres assis. Ce type d'environnement figé et fixe fait fi des intelligences collectives et s'avère être un obstacle à l'émergence des pédagogies actives. Aujourd'hui, les étudiants ont à la fois besoin de travailler collectivement et individuellement et le formateur a besoin de circuler dans l'espace. Les apports des neurosciences nous obligent à nous questionner sur les postures, le rapport à l'espace et au temps dans les mécanismes d'apprentissage. Aujourd'hui nous savons que les changements de postures améliorent les apprentissages : position couchée, assise, debout ou perchée participent ainsi de l'engagement de l'apprenant.

Le mobilier choisi et l'organisation dans l'espace doivent être une réponse à la proposition de valeur de ces nouveaux espaces construits pour faciliter et favoriser les apprentissages :

- Intégrer les temps physiologiques : besoin de pause, moment de convivialité
- des espaces mobiles, modulaires et flexibles
- des outils numériques connectés et adaptés aux enseignements
- des parcours d'apprentissages collectifs et individuels,
- des formats synchrones et asynchrones, en présentiel ou en distanciel
- des modalités collaboratives et participatives

Le monde de l'apprentissage fait sa mue et nos formateurs doivent la faire aussi pour être en capacité d'utiliser ces nouveaux espaces d'apprentissage et la manière dont ils vont y former. Il faut accompagner le profond changement de paradigme dans la conception même de ce qu'est " la formation ". Aussi, le défi est de transformer nos salles de formations existantes et nos modalités pédagogiques, afin de créer des espaces apprenants connectés capables d'incarner ces transformations spatiales et ces nouveaux écosystèmes d'apprentissages collaboratifs qui mettent les stagiaires en dynamique. Réenchantons nos espaces d'apprentissage afin que les apprenants soit acteurs de leurs parcours de formation.

KARINE DERGUINI

RESPONSABLE DU LEARNING LAB UFPI LAB, UN ESPACE D'INNOVATION PÉDAGOGIQUE ET DIGITALE
ET FACILITATRICE EDF - UFPI, UNITÉ DE FORMATION POUR LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

A portrait of a woman with dark, wavy hair, smiling, wearing a blue long-sleeved top. The background is a plain, light grey.

**LA DIGITALISATION,
UNE NÉCESSITÉ
MAIS PAS N'IMPORTE
COMMENT !**

Aurélie VAN DIJK

Formatrice consultante, responsable pédagogique de la gamme Learning
CSP DOCENDI

Les sciences cognitives nous apportent des éclairages pour digitaliser nos formations et optimiser l'apprentissage. Lorsque nous digitalisons, il ne s'agit pas de faire un " copier-coller " du présentiel vers le distanciel mais d'adapter la pédagogie et le contenu. La digitalisation est une chance pour l'apprentissage car elle permet de diversifier nos méthodes pédagogiques, d'étaler la formation pour un ancrage plus durable, de proposer des applications sur le poste de travail puis de partager ces expériences. Alors, capitalisons sur les sciences cognitives et concevons des formations digitalisées apprenantes !

LA DIGITALISATION, UN PASSAGE DÉSORMAIS INCONTOURNABLE

La digitalisation de la formation consiste à utiliser des outils numériques pour accompagner l'apprentissage de nos participants.

Cette utilisation peut se faire en synchrone ou en asynchrone. Dans le cas où elle est synchrone, le formateur propose d'utiliser l'outil digital " en direct " pendant le temps de la formation, c'est-à-dire à un moment où tous les participants sont présents (en virtuel ou pas).

Dans le cas où elle est asynchrone, le participant peut utiliser les outils digitaux mis à disposition par le formateur (ou l'organisme de formation) au moment de son choix. Cette utilisation est donc réalisée " en différé " du temps de la formation.

De plus, la digitalisation peut être proposée en présentiel, en distanciel ou dans des formations mixtes ou " blended " qui mélangent du présentiel et du distanciel.

Le confinement associé à l'apparition du coronavirus a accéléré la digitalisation de la formation.

Pourquoi ?

Beaucoup de formations ont dû être proposées à distance et l'utilisation des outils digitaux s'est alors avérée inévitable. Tout d'abord comme outil de " classe virtuelle " pour offrir des modules de formation en synchrone, mais aussi pour dynamiser ces formations distancielles et enfin pour proposer des modules en asynchrone.

Maintenant que de nombreux participants se sont familiarisés avec ces outils et que le télétravail se développe, il est fort probable que le digital reste très présent dans le monde de la formation.

QUELS SONT LES AVANTAGES DE CETTE DIGITALISATION ?

Cette digitalisation ouvre de nouvelles possibilités et permet ainsi d'élargir la palette de modalités pédagogiques proposées. Si le formateur pioche dans cette palette et diversifie ses modalités d'animation, il lutte ainsi contre l'ennui, la monotonie et favorise l'attention de ses apprenants.

Par exemple, en parallèle des activités pédagogiques participatives utilisées classiquement en présentiel (comme les mises en situation, les exercices d'application, les jeux), le formateur peut proposer des quiz digitaux, des sondages ou encore composer des nuages de mots sur la base des réponses des participants.

Une autre façon de maintenir l'attention de nos apprenants est de proposer des modules d'apprentissage courts. Les capsules de micro-learning (moins de 5 minutes) ou des classes virtuelles (de 1h30 à 2h) bien rythmées en sont de bons exemples !

La force du digital est aussi l'accessibilité des modules asynchrones : je peux les consulter où je veux et surtout quand je veux. Ainsi, je choisis un moment où je suis disponible (et donc potentiellement plus attentif) et ce module répond à un besoin d'actualité. Je deviens acteur de mon apprentissage et je peux le personnaliser.

Grâce aux outils digitaux, chaque apprenant peut s'exprimer individuellement de façon anonyme. Certes le formateur n'a pas toujours les résultats individuels mais l'apprenant peut ainsi savoir si sa réponse est correcte ou pas. Ce retour sur ses erreurs potentielles au même titre que l'attention ou encore l'engagement actif et la consolidation sont considérés comme des piliers incontournables de l'apprentissage (Stanislas Dehaene, 2018).

Et la consolidation peut aussi être facilitée par l'utilisation des outils digitaux !

En effet, ces derniers peuvent permettre d'étaler l'apprentissage dans la durée. Ainsi le formateur peut aborder une notion lors d'un premier module en classe virtuelle puis y revenir plus tard à plusieurs reprises au cours d'autres classes virtuelles ou de modules de micro-learning par exemple. Chez plusieurs clients, j'ai également proposé des exercices en asynchrone et un temps d'accompagnement individuel. Cette répétition étalée dans le temps favorise une consolidation des apprentissages plus durable en limitant l'oubli.

Ce sont nos connaissances sur le fonctionnement du cerveau qui appuient cela : lorsque j'apprends, de nouvelles connexions entre mes neurones se créent. Si je répète le contenu de mon apprentissage, je consolide ces connexions et ce contenu est donc mieux mémorisé et récupéré en mémoire.

Enfin, les outils digitaux peuvent ajouter une dimension ludique complémentaire : je gagne des points, j'ai un chrono à tenir, je suis en compétition ! Cette dimension peut être proposée en fin de module lorsque les participants commencent à être à l'aise avec le contenu et avec les autres participants. Dans ce contexte, la gamification peut prendre tout son intérêt et contribuer à l'ancrage des apprentissages.

LES BONNES PRATIQUES ISSUES DES SCIENCES COGNITIVES POUR DIGITALISER

OK, j'ai compris qu'il y a plusieurs bonnes raisons de digitaliser ses formations et que cela peut devenir une nécessité dans certains contextes mais comment faire pour que je n'aie pas droit dans le mur lorsque je conçois ?

Avant toute chose, j'ai besoin de motiver mes apprenants... Comment ? Tout d'abord, en mettant l'accent sur l'intérêt et le sens de chaque module : je rappelle les objectifs, je fais le lien avec les problématiques des participants, je leur pose des questions de réflexion sur leurs pratiques, etc. Ensuite, en leur donnant confiance en leurs capacités : la progression pédagogique est pensée pour être accessible mais pas trop facile, je valorise la progression individuelle, je leur propose des quiz pour se tester, etc.

J'ai également besoin que mes participants soient attentifs pour apprendre. Comment vais-je capter et maintenir leur attention ? Outre la durée courte des modules et la diversité des modalités pédagogiques, je vais également m'assurer que les participants interagissent avec le formateur, avec les autres participants ou avec la machine. Le contenu d'apprentissage vient du formateur mais aussi des autres apprenants. Pour amorcer cela, je vais prévoir des temps en sous-groupes, des quiz, je vais utiliser le chat, le tableau blanc, les sondages, etc. Toutes les fonctionnalités proposées par l'outil seront utilisées pour favoriser les actions et la participation de chacun ! En synchrone, j'ai toujours ma liste de participants près de moi afin de solliciter chacun individuellement et ainsi que tout le monde puisse s'exprimer.

En distanciel, les participants ne peuvent pas se parler les uns aux autres de façon informelle comme pendant des pauses en présentiel. C'est donc à nous de prévoir ces temps d'échanges, de partages d'expériences dans notre ingénierie pédagogique car ils sont appréciés et bénéfiques aux apprenants !

Enfin le visuel ! Si je vous montre un schéma ou un long texte explicatif, lequel des deux va capter votre attention, d'après vous ? La majorité des personnes interrogées me répond le schéma ! Super ! Alors à nous d'utiliser le visuel en distanciel même si nous n'avons pas de paperboard ! Les visuels seront donc sur nos supports, sur des vidéos, etc. Je demande également aux participants de me partager des photos ou des images qui illustrent ce qu'ils ont compris, ce qu'ils retiennent, ce qu'ils ont produit afin d'ancrer grâce au visuel ! Enfin, pour chaque exercice en sous-groupe, un visuel est produit ! Il est précieux pour le débriefing collectif et il est inséré au support du formateur pour que les participants en gardent une trace. Un support visuel, oui ! Et épuré, c'est encore mieux ! Chacune de mes diapositives sont centrée sur un seul message clé. De même, la pièce dans laquelle j'anime mes classes virtuelles est au calme, avec une bonne connexion internet et sans fond pouvant parasiter l'attention de mes apprenants (j'évite une fenêtre avec du passage derrière moi par exemple).

Et pour finir, 2 mots sur les émotions... Elles sont précieuses pour favoriser l'apprentissage car un contenu émotionnel capte notre attention. Alors à nous d'ajouter la juste dose d'humour et de réserver des surprises à nos apprenants pour mettre toutes les chances de leurs côtés ! Une vidéo adaptée, une question de quiz décalée, une photo originale, ... à vous de choisir ! Pour récapituler, je retiens 5 clés pour digitaliser mes formations :

- Etaler les modules
- Proposer des modules courts (5 minutes en asynchrone et 1h30-2h en synchrone)
- Utiliser tous les moyens possibles pour faire interagir et produire mes apprenants avec les autres participants et avec moi
- Citer régulièrement des exemples, des cas concrets qui " parlent " aux apprenants
- Utiliser le visuel et les émotions !

Et vous, que retenez-vous ?

AURÉLIE VAN DIJK

FORMATRICE CONSULTANTE RESPONSABLE PÉDAGOGIQUE DE LA GAMME LEARNING CSP DOCENDI

JOUER EN FORMATION ? EST-CE BIEN SÉRIEUX ?

Interview de **Pascal VANGRUNDERBEECK**
Conseiller Pédagogique au numérique – Louvain Learn Lab
Membre du collectif Learn'in Moov

Propos recueillis par **Sylvain Vacaresse**
Directeur du cabinet Learning Salad
Membre du collectif Learn'in Moov

Bien qu'ayant déjà conçu plusieurs jeux aux côtés de Pascal, Sylvain demande à être convaincu... dans quelles situations de formation le jeu est-il adapté ? à quoi sert le sacro-saint debrief après le jeu ? tout le monde peut-il être entraîné dans le tourbillon des émotions suscitées par le jeu ? à quelles conditions ?

Comme c'est la règle en ce moment, l'interview se déroule à distance en visio. Pascal Vangrunderbeeck est installé dans son salon baigné de soleil. Il fait beau en Belgique. En effet comme son nom le laisse deviner, Pascal est belge. Il travaille à l'Université de Louvain-la-Neuve où il est en charge de l'accompagnement des enseignants. Mais ce qui m'intéresse surtout chez Pascal, c'est son expérience des activités d'apprentissage ludiques et notamment de la conception d'Escape Games pédagogiques. Si je suis convaincu de leur utilité, aujourd'hui je vais me faire l'avocat du diable.

SV - Bonjour Pascal, comme tu le sais, je suis un vieux formateur et depuis que j'exerce ce métier on me parle du jeu en formation, et ce que j'observe c'est que cela ne progresse pas. Est-ce que ce n'est tout simplement pas parce que jouer n'est pas former ?

PVG - (hésitation due à la surprise) - Comment répondre à cette question ? Ce que je te propose c'est de commencer par " Est-ce que l'on apprend mieux en jouant ? ". Pour répondre à cette question, il faut évaluer si le jeu permet de provoquer des situations d'apprentissage servant mieux tes intentions.

Le jeu se prête bien à des situations qui se rapprochent du contexte professionnel. Il convient aussi à des situations dans lesquelles on doit mobiliser des émotions... Et parfois les méthodes " traditionnelles " de formation sont moins efficaces de ce point de vue.

Ensuite, pourquoi est-ce que l'on ne voit pas plus de jeu en formation ? Sans doute parce que développer un jeu pour former prend du temps. Bien sûr il est possible de distiller de petites activités ludiques au long du parcours d'apprentissage comme on le fait par exemple en début de formation avec des activités " brise glace " sans que cela soit coûteux. Mais si l'on veut construire une activité d'apprentissage comme un Serious Escape Game, cela pose vraiment la question de l'investissement. Pour une activité qui va durer 2 heures, la construction peut prendre plusieurs jours. Il est donc nécessaire de réutiliser cette activité régulièrement pour en amortir l'investissement.

Ce que l'on peut ajouter, c'est que la conception d'un jeu peut être aussi une excellente occasion de faire travailler des formateurs en équipe. La plupart des jeux pédagogiques sont le fruit d'un travail collaboratif.

SV - Aujourd'hui, j'observe que le recours au jeu est principalement motivé par la recherche de solution pour faire face à la démobilité des salariés ou des étudiants vis à vis de la formation telle qu'elle pratiquée. Les commanditaires veulent proposer quelque chose de plus " fun ". Qu'en-pense-tu ?

PVG - Le jeu peut faire partie des moyens d'attirer l'attention, mais il faut être attentif aux résultats qu'il y aura derrière, sinon l'effet buzz va vite retomber. Produire un jeu demande des efforts de conception. Ce n'est pas seulement un teaser, ce n'est pas un produit d'appel, il faut une véritable intention pédagogique.

Pour prendre des exemples concrets, dans le cas d'un Serious Escape Game, on peut réaliser des jeux dans le but de " sensibiliser à " ou en introduction à des sujets complexes. Cela a du sens si on arrive à trouver le parfait équilibre entre l'expérience de jeu, le côté impliquant du jeu lui-même, et simultanément l'atteinte d'objectifs d'apprentissage précis. Un autre cas d'utilisation peut-être la remobilisation de connaissances antérieures dans le cas d'une formation à plusieurs niveaux. On utilisera le jeu pour remobiliser les apprenants sur les connaissances du niveau 1 au début de la seconde session. Il faut alors qu'il y ait une proximité entre le moment du jeu et les activités à suivre.

SV - D'accord mais dans ce cas, n'est-ce pas une sorte de super " teaser " au fond ?

PVG - Tu sais, les participants ne sont pas dupes. Pour eux le jeu doit être consistant. J'insiste. Il faut qu'il y ait une vraie solidité entre la situation de jeu et les objectifs d'apprentissage.

SV - Je vais formuler autrement. J'ai vu que dans les Serious Escape Game que tu conçois, le débrief après la séance de jeu proprement dite dure souvent plus longtemps que le jeu lui-même. Ne pourrait-on pas faire l'économie du jeu et passer directement au débrief ?

PVG - Ce que tu ne comprends pas, c'est que le débrief n'est pas qu'un moment de restitution, c'est surtout un moment d'appropriation et d'interprétation. Et cela fonctionne parce que le jeu va susciter



des émotions et une dynamique de groupe... On a donc besoin de l'expérience de jeu. Sans cette expérience les bénéfices pédagogiques du débrief disparaissent.

SV - Mais l'émotion ou la dynamique de groupe, je l'ai aussi dans un mini jeu que je mets comme cela de temps en temps dans mon parcours de formation. Pourquoi faisais-tu la différence au début de notre conversation ?

PVG - Un mini jeu fait bien partie de la grande famille des jeux et il sera vécu comme un jeu utile s'il a permis de créer les conditions pour se connecter au sujet ou au groupe ou encore de se mettre dans le rythme. L'idée est de faire monter la motivation. On joue souvent sur la temporalité. Ces petits jeux durent quelques minutes souvent. Ce qui est commun c'est que l'on cherche à ce que les gens se rencontrent. On crée des conditions favorables à l'apprentissage. Mais la portée de ces petits jeux est souvent limitée.

Ce qui est différent dans un Serious Escape Game par exemple, c'est justement la portée, l'ambition du jeu sur le long terme. Si l'on demande à quelqu'un plusieurs mois après ce qu'il a retenu d'une activité de type brise glace ou mini-challenge, il y a peu de chance pour qu'il s'en souvienne dans les détails. Il se souviendra de l'effet produit.

Dans un Serious Escape Game, ce que l'on va faire ensemble dans le jeu a une vraie portée d'apprentissage. La plupart des éléments du jeu sont en lien avec les objectifs d'apprentissage. C'est ce qui est délicat dans la construction. Il faut arriver à imaginer une expérience de jeu qui soit longue et qui permette de manipuler des éléments sur lesquels on puisse s'appuyer notamment lors du débrief. On conçoit le jeu comme un élément clé du processus qui inscrit l'apprentissage dans la durée. C'est donc plus exigeant sur l'alignement par rapport aux objectifs. Il faut concevoir le jeu pour être déconstruit au moment du débrief.

SV - Et pour les gens qui n'aiment pas jouer ?

PVG - C'est une question importante. On peut faire de nombreux parallèles avec la formation. On peut ne pas être en forme ou ne pas avoir envie de suivre une formation. On peut ne pas avoir envie de jouer. Il y a des auteurs qui parlent de différents profils de joueurs. Cela a été beaucoup analysé.

C'est important de prendre conscience comme animateur ou formateur de sa posture mais aussi

comme concepteur. Se dire que l'on fera face à des profils différents est intéressant car on peut laisser le droit d'être observateur à des participants, le droit d'être un achieveur c'est à dire celui ou celle qui veut absolument trouver la solution, le droit d'avoir des préférences de raisonnement... Cela doit conduire les concepteurs à proposer une variété dans les activités et les situations proposées, qui permettront à tous les profils de se reconnaître et de participer.

SV - Ce que je comprends de notre échange, c'est qu'il s'agit de concevoir et de mettre en mouvement une mécanique très subtile. A ton avis, est-il simple pour un groupe de formateurs et de formatrices de concevoir un Serious Escape Game ? Ou est-il nécessaire d'acquérir des compétences spécifiques préalablement ? Ou d'être accompagnés ?

PVG - C'est un peu des deux. Il faut s'appuyer sur l'expérience de concepteurs aguerris ou acquérir des compétences spécifiques. Mais les mécanismes à mettre en oeuvre ne sont pas très éloignés des processus de la conception pédagogique classique. Un formateur ou une formatrice va se reconnaître dans les étapes à suivre. Qu'est-ce que je poursuis comme objectifs ? Quelles activités ? Comme je les introduis ? Combien y-a-t-il de participants à cette activité ? Comment je l'anime ? Quand le cadre est fixé, je peux alors choisir une série d'activités et me faire plaisir pour peu que les activités choisies permettent de rebondir lorsque l'on va faire la déconstruction du jeu lors de la phase de débrief. Et que tout cela serve l'objectif pédagogique. Le faire en équipe démultiplie le plaisir et la créativité.

Il existe toutefois des spécificités qui peuvent justifier d'une acquisition de compétences ou d'un accompagnement. C'est notamment le cas pour la maîtrise du processus de conception du jeu qui doit être très rigoureux. Conduire un projet de ce type prend du temps. S'appuyer sur une expertise existante est très utile. Il est également possible d'analyser les nombreux exemples que l'on peut trouver sur le web pour trouver des sources d'inspiration.

SV - Merci Pascal pour tous ces éclairages.

Interview de PASCAL VANGRUNDERBEECK

Conseiller pédagogique au numérique - Louvain Learning Lab
Membre du collectif Learn'in Moov

Propos recueillis par SYLVAIN VACARESSE

Directeur du cabinet Learning Salad
Membre du collectif learn'in moov

Learn'in Moov

"apprendre et innover en mouvement"

RUBRIQUE À BRAC 7 MAGAZINE

- 303** French Doctor
Philippe CANONNE
- 306** Mener sa vie à la baguette
Brigitte TASCHINI et Philippe LERAT
- 308** De bach à Brassens sur les cordes d'une guitare
Brigitte TASCHINI et Véronique ROUX
- 311** Chronique de la fin du monde #3
Jacques IGALENS, Président de l'IAS
- 313** Réchauffement climatique : vers une remise en cause intégrale de nos certitudes
Hubert LANDIER, MagRH
- 321** Quel engagement corporel et affectif en situation de travail d'un professionnel compétent
Guy Le BOTERF, Consultant expert
- 332** StorytellerRH saison 2 - L'apport des nouvelles technologies
Nabil LASFER, MagRH
- 335** Comment on m'a démotivé
Denis MONNEUSE, Chercheur, Directeur du cabinet «Poil à gratter»
- 336** L'IA au service des RH
Michel BARABEL, Enseignant chercheur, MagRH
- 339** Lu pour vous
Denis CRISTOL, Francis PETIT
- 341** Le grand livre de la formation
Michel BARABEL, Enseignant chercheur, MagRH
- 343** Fonction RH et covid 19
Michel BARABEL, Enseignant chercheur, MagRH
- 347** Audit Social : mal nommer les choses ...
Jacques IGALENS, Président de l'IAS
- 351** Emploi : «France Relance» investit massivement dans l'activité partielle de longue durée et les compétences
Muriel BESNARD et Sonia ARLAUD, ADP
- 354** Plébiscite en faveur du télétravail : résultats d'une enquête en PME
Hubert LANDIER, MagRH
- 358** Les trophées Défis RSE se mettent en place une fois de plus...
André PERRET, MagRH
- 361** Non au covid, oui à la préservation du lien social
Elisabeth PROVOST VANHECKE, Systémicienne et Didacticienne du travail
- 364** valoriser le capital immatériel des entreprises innovantes
Stéphane BELLANGER, Expert comptable & conseil

FRENCH DOCTOR

Philippe Canonne est l'ex-DRH d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du " Grand Drh ", Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de RH on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.



PHILIPPE CANONNE

Médecine des Âmes

Ça s'est bien passé ? : question enjouée de l'assistante Rh à la jeune cadre qui sortait du bureau où la Médecin du Travail vaccinait contre la grippe. Bonne pratique dans cette grosse usine où bon an mal an une cinquantaine de salariés venait se faire piquer.

- Très bien. Même pas mal. Juste un problème
- Qu'est-ce qu'elle nous a encore fait la brave dame ?
- Tu vois le sparadrap qu'elle m'a collé ?
- Oui il est très joli « Sourires
- le seul problème c'est qu'elle m'a piquée à l'autre bras ! Fou rire des deux jeunes femmes
- Tu veux dire qu'elle n'a pas mis le pansement sur le bras qu'elle a vacciné ?
- Eh oui tout en parlant elle ne se souvenait plus de l'endroit. Elle m'a dit je crois que c'est là et elle l'a collé sur l'autre bras
- Et elle te disait quoi de si important ?
- Elle a vu les bleus aux jambes que je me fais en pratiquant l'escalade et elle me suppliait de dénoncer celui qui me bat. J'ai eu beau lui

expliquer que c'est courant dans ce sport, elle me disait de ne pas avoir honte d'être une femme battue. Du coup elle avait oublié sa pique

Elles étaient pliées de rire et pas même choquées de cette incroyable bavure tant la dame était notoirement fantaisiste.

Médecin du Travail de ce site depuis longtemps on connaissait ses marottes. Pour les gens de bureau, des écrans protecteurs sur les ordinateurs. Pour les ouvriers, une peinture au-dessus pour que les chaussures de sécurité ne serrent pas les orteils. Pour tous, se méfier de la composition des encres des photocopieurs. Le fournisseur de ces machines n'en revenait pas encore d'avoir dû la fournir dans le cadre d'une enquête sur la manipulation des produits toxiques. Pour les cadres, éviter le stress. Elle avait recommandé aux commerciaux internationaux d'éviter de voyager, c'est trop de pression. Le directeur de l'usine refusait d'aller à la visite depuis qu'elle lui avait demandé si sa vie sexuelle ne pâtissait pas de ses responsabilités. A part ça, tout le monde était bon pour le service. Pourvu qu'on tienne debout dans son cabinet et qu'on aperçoive à peu près le tableau avec les

NE DITES PAS À MA MÈRE QUE JE SUIS DRH ELLE ME CROIT BRANCARDIER DANS UN TRAIN POUR LOURDES



lettres, on était apte. Il se racontait dans les ateliers d'épouvantables histoires de blessés au bord de la septicémie qu'elle avait tranquillement renvoyés sur les chaînes au lieu d'appeler l'ambulance. Histoires véridiques. Comme celle de ce mécanicien qu'elle avait expédié à la Clinique de la main au volant de sa voiture avec son pouce sectionné par une machine noué dans son mouchoir.

Justement la voilà qui sort de son cabinet. Il est 16 heures 10, c'est la fin de semaine, grand temps qu'elle parte prendre son train de retour à Paris 16e où elle habite avec son Notaire de mari. Évidemment l'usine n'est pas place de l'Opéra, il faut qu'elle rentre. Elle a déjà sur le dos sa gabardine Dior et tire sa valise à roulettes Vuitton, elle évite les souliers Louboutin quand elle commute, ça use les semelles rouges. La Dame est prévenante et attentionnée, en fait on l'aime bien tant qu'on n'a mal nulle part. « Allez les filles ne tardez pas à partir. Il ne faut pas trop travailler » « Attention aux écrans, ça fait mal aux yeux » « Au fait j'ai laissé les certificats sur le bureau, vous ferez un grigri et mettez le tampon pour les envoyer » La routine.

Le patron de l'usine, qui ne la supportait pas, s'était épanché auprès de son Drh. Y avait-il un moyen de s'en débarrasser ? Pas simple, ces médecins sont encore plus protégés que des délégués. Et puis à quoi bon ? On sait ce qu'on a, on ne sait pas ce qu'on aurait. Un coup à se retrouver avec un jeune plein d'ardeur qui fera du zèle et mettra l'usine sens dessus dessous. Au moins elle ne touche à rien. Il y a même des jeunes médecins du travail qui choisissent cette spécialité par vocation. Des gauchos forcément. Imagine le dégât qu'ils peuvent faire. L'inspecteur du Travail aussi s'était un peu étonné qu'elle ne soit jamais présente aux réunions du Comité d'Hygiène et de Sécurité. Difficile de lui expliquer que c'était à cause de son train. Il n'avait pas insisté, après tout ce médecin ne lui remontait pas de problème particulier. Il faut dire qu'elle n'avait aucune idée de ce que pouvait être un inspecteur du travail. Quant aux délégués ils évitaient de se prononcer sur une praticienne qui les connaissait en slip ou petite culotte.

La Médecine ne marchait d'ailleurs pas si mal dans cette usine. Avec sa taille et ses activités dangereuses il était obligatoire d'avoir une infirmière présente en permanence. L'établissement étant en Trois Huit il en fallait quatre pour assurer le poste. Une belle équipe. Aussi compétente et appréciée que la doctoresse était fantasque et moquée. Deux seniors, là depuis longtemps, qui connaissaient la

boite par cœur ; deux jeunes dynamiques et volontaires. Toutes engagées et unanimement reconnues. Finalement c'était elles qui faisaient le job. Et personne ne s'en plaignait. La Drh, le patron, les managers comme les chefs d'équipe, les délégués aussi, tout le monde s'adressait à l'infirmière en chef. Et tout roulait. D'autant qu'elles ménageaient leur médecin. Elle est si gentille, si soucieuse que les gens autour d'elles soient bien. Au fond elles l'aimaient bien et elles la couvraient plus ou moins. Pour la paperasse on s'était organisé avec diverses assistantes. On avait les tampons et on faisait des grigris. Au pire la Dame signait en coup de vent entre deux trains. Il n'était pas démontré que ça irait mieux sans elle. Ni plus mal finalement.

Malgré ses contraintes ferroviaires la Médecin recevait beaucoup à son cabinet. Plus d'un salarié de l'usine allait la consulter plus ou moins discrètement. Peu sur des sujets médicaux, elle était trop connue pour qu'on s'y risque. Mais pour son écoute. Elle avait toujours – modulo les horaires de la SNCF – un moment pour qui avait besoin de se confier. L'un venait renouveler les ordonnances de son médecin, le suivant parler de son couple, ses enfants ou ses amours, le troisième papoter sur l'air du temps. D'une parfaite éducation elle donnait à chacun l'impression qu'il était important et compris. Elle n'avait rien de spécial à dire mais elle le disait avec une telle empathie que ses visiteurs sortaient ragaille. À défaut d'être le médecin de tous elle était la grand-mère de chacun. L'âme charitable au rendez-vous des cœurs blessés, des inquiets et de tous ceux que personne n'écoutait. Le Grand Drh lui-même, qui l'aimait bien dans le fond, allait parfois bavarder avec elle, sa cervelle d'oiseau le détendait.

Il faut dire qu'elle arrangeait quand même bien la Drh. Et pas seulement. Côté employeur elle prononçait les inaptitudes sans sourciller. Il fallait seulement veiller à lui fournir les avis médicaux qui vont bien. Et pas question de mi-temps thérapeutiques ou de postes aménagés qui contrariaient tant ce si prévenant Drh. Côté salarié elle comprenait si bien les petits bobos ou les grosses fatigues qu'un sympathique arrêt de travail allait gentiment guérir. On pouvait aussi compter sur elle pour envoyer à la Sécurité sociale tous ceux, travailleurs usés comme bras cassés, pour qui l'âge de la retraite était encore trop loin. Pas d'abus juste un peu d'huile dans les rouages. Elle passait au personnel les messages de la Direction, qu'elle informait du moral des troupes. Chacun faisait mine de ne pas voir ce qu'elle faisait pour l'autre. La Médecine n'en sortait pas grandie. À l'inverse de la bonne am-

bianche dans les ateliers. C'est au fond le plus important.

La Médecin du Travail a demandé rendez-vous au Grand Drh. Officiellement, c'est inhabituel. Son mari, le Notaire, a l'opportunité de vendre sa charge parisienne. Il prend de l'âge et l'occasion – autrement dit le prix- est attractive. Ils pensent à se retirer à Deauville où ils ont un petit quelque chose. Une villa Art Nouveau en front de mer dans le Triangle d'or, le Grand Drh le sait elle lui avait déjà montré les photos. Bref elle a entendu dire que dans le Groupe il y avait des possibilités de retraite anticipée ou quelque chose de ce genre. Ça lui irait bien, elle est candidate pour partir. Branlebas de combat. Le patron est contre, trop besoin d'elle, et le Codir pareil. Les délégués, discrètement sondés, aussi sont contre un changement. Les infirmières ne peuvent qu'être inquiètes, une nouvelle reviendra sur leur autonomie. La rumeur a couru, tout le monde est contre, elle nous manquera trop. Le Grand Drh lui-même regrette déjà le confort qu'il va perdre.

Le Grand Drh est désolé de lui annoncer, elle n'est pas éligible à ces programmes de départ. Il a fallu triturer un peu les textes, mais enfin. La Dame va devoir rester jusqu'au bout. Désolé mais on peut envisager une retraite progressive. Plus tard. En attendant puisque Deauville est plus loin que Paris la Direction prend en charge les billets de train. En First classe.

La Morale de cette Histoire

Il existe des patrons de gauche, je tiens à vous l'apprendre ! Il existe aussi des poissons volants, mais ils ne constituent pas la majorité du genre

Les Médecins du Travail n'ont pas bonne réputation. Ils passent au mieux pour des planqués, au pire pour des bons à rien. Pour la majorité des salariés leur profil type est une femme qui a choisi la spécialité pour n'avoir ni garde, ni responsabilité. Ou quelques grincheux ou illuminés dont on se demande comment ils ont pu passer à travers les mailles de la sélection. Force est de constater que quelques spécimens baroques nourrissent cette légende noire. On a aussi vu en vrac, des ivrognes, des dangers publics et des syndicalistes détachés ailleurs. Il est vrai que la Médecine du travail est le dernier choix au concours de l'Internat. Ajouter à cela les centres interentreprises dans lesquels bon nombre de ces praticiens exercent. Usines à certificats d'aptitude, toujours suspects d'être des pompes à fric du paritarisme, leur valeur

ajoutée est souvent moins bien perçue que leurs coûts. Tous ces médecins gravitent dans le sillage de l'entreprise sans apporter une légitimité vraiment identifiable. Leurs interventions souvent péremptives dans l'Hygiène et sécurité n'y font rien. Connaître les bobos des salariés ne garantit pas la connaissance réelle de l'entreprise. Il en va de même pour toutes ces décisions parfois lunaires de reclassement ou de mi-temps thérapeutiques. C'est pourtant très injuste. Il y a des professionnels remarquables. Des médecins investis dans leur mission et soucieux tout à la fois d'être utiles aux gens et à leur entreprise. Ceux-là sont un atout précieux pour le vivre ensemble dans l'entreprise et contribuent à sa performance. Ils se sentent souvent délaissés. Les Drh qui ont la chance de les avoir feraient bien de veiller à eux et les intégrer dans leurs équipes.

Morale dans la Morale

Y a-t-il un avenir pour la Médecine du Travail ? A quoi ça sert aujourd'hui ? Il saute aux yeux que ses missions doivent changer. La visite d'aptitude est un vestige de la machine à vapeur. Une époque où les gens ne voyaient pas le médecin et où le travail tuait. N'en déplaise à quelques agités ce n'est plus le cas. Si malheureusement il y a encore des risques au travail, ils relèvent rarement d'un manque de soins médicaux. La visite médicale est devenue un rite qui n'a plus de sens effectué par des clerks en blouse blanche. Quelle Médecine du Travail demain dans des entreprises hors les murs ? L'entreprise sera-t-elle responsable de personnels qui n'auront qu'un lien très éloigné avec elle ? Quelles attentes en matière de santé pour des métiers qui pour certains n'existent pas encore ? Quelle organisation à mettre en place à l'époque de la télémédecine ? Alors que la Révolution digitale renforce l'individualisme quel sens y a-t-il à confier le bien-être au Travail à une médecine quasi fonctionnarisée ? Est-ce encore au Travail que notre Société entend mener une politique de Santé publique ? Des questions –et d'autres- qu'il ne sera pas possible d'éviter indéfiniment. Le monde change et les acteurs de la Médecine du Travail seraient bien inspirés de se sortir la tête du sable s'ils ne veulent pas que leur profession rejoigne la liste des métiers d'antan.

Morale de la Morale

le Travail est bien une maladie, puisqu'il y a une médecine du travail

Philippe CANONNE

PORTRAITS J'AI DEUX AMOURS, LES RH ET...

En chacun de nous " un jardin secret " attend, plus ou moins sagement de grandir et de trouver - ou pas - sa place dans nos vies. Des spécialistes RH peuvent ainsi avoir d'autres passions que les RH...

Comment viennent-elles enrichir leur personnalité et leurs compétences et pourquoi pas leurs capacités à aller encore plus loin dans leur vision de " l'humain ". Je vous propose à chaque numéro du Mag RH, d'aller à leur rencontre...

Brigitte Taschini



En avant la musique ! Celle qui adoucit les mœurs, celle qui fait rêver et transcender son quotidien, celle qui demande une vraie école de rigueur pour atteindre le meilleur niveau : le tout en étant DRH, une partition pas si simple à jouer pour nos deux interviewés....

On ne naît pas violoniste, la musique est arrivée comment dans votre vie ?

Très tôt ! J'ai commencé le violon à 5 ans, un ami de ma famille (Alfred Loewenguth) dirigeait un orchestre d'enfants que j'ai rejoint, ce qui fait que je me suis retrouvé sur la scène de la salle Pleyel avant d'avoir eu le temps d'y aller en spectateur.

Après mon bac, la question s'est sérieusement posée d'en faire mon métier. En dépit des injonctions des conseillers d'orientation scolaires, j'admire ceux qui ont été capables à 15 ans de savoir ce qu'ils allaient faire dans leur vie ! En tout cas mes études de droit se passaient bien, elles paraissaient plus sérieuses que les débouchés promis par les conservatoires : la musique est restée mon violon d'Ingres. Sans regrets. Mais cela a tenu à peu de choses...

De violoniste à chef d'orchestre, ce n'était pas écrit d'avance ?

Non ! Je pratique la direction d'orchestre depuis 1987. J'y suis arrivé par le biais de la pédagogie : la transmission des connaissances m'a toujours tenu à cœur. J'ai d'abord eu des élèves violonistes, puis, un jour, un ami chef de chœur m'a demandé de diriger quelques instrumentistes pour un concert. J'ai pris goût à cette première expérience et nous avons poursuivi l'aventure en structurant l'ensemble qui s'est appelé Orchestre Opus 13 et que, les deux premières saisons, j'ai dirigé depuis mon pupitre de violoniste. Quatre ans plus tard, nous étions 30 puis 50 avec un effectif devenu pour moitié professionnel et pour moitié amateurs.

Mener sa vie à la baguette ?

Philippe Lerat, qui êtes-vous ?

Je suis à la fois DRH et chef d'orchestre, mes deux « vies » cohabitent depuis toujours. Côté professionnel, je suis juriste de formation, un peu par hasard après le bac, puis j'ai goûté en licence avec plaisir au droit social qui m'a mené assez directement aux Ressources humaines et au CFFOP. Après mon service national, j'ai été embauché par le groupe Safran qui s'appelait alors Snecma. Cinq entreprises et sept postes parcourus en 24 ans, des relations sociales qui fut mon premier métier à des postes plus généralistes, beaucoup de temps passé en usine (la vraie vie !) puis deux postes de DRH notamment chez Labinal et ses 9 000 salariés.

Aujourd'hui et depuis huit ans, je suis DRH de transition pour l'essentiel de mon temps, en alternant ponctuellement avec des missions de consultant avec mon cabinet Consonances. Ce qui me permet de concilier ma curiosité permanente et mon énergie.



Et pour que ces deux « mondes », amateurs et professionnels, se rejoignent, travaillent ensemble et s'apportent mutuellement, mon expérience des relations humaines m'a toujours aidé. Les musiciens sont plutôt susceptibles comme tous les experts, se produire en public est stressant même si cela fait partie de l'excitation du concert, l'imprévu est permanent. Pour que chacun puisse donner le meilleur de lui-même, le chef d'orchestre doit gérer toutes ces tensions et rendre de l'apaisement en échange. Il faut travailler son doigté pour gérer des artistes....

Habituellement, dans le monde de la musique classique, le chef d'orchestre impose ses choix musicaux et les musiciens suivent les consignes. C'est une conception très top down. Venant de l'entreprise où l'on travaille beaucoup en mode coopératif et de construction de projets, je laisse souvent les musiciens proposer des idées qu'on discutera ou testera en répétitions. Même si je trancherai en final, c'est une méthode qui n'est pas usuelle et surprend certains, les professionnels en particulier qui y sont peu habitués en orchestre.

L'aventure avec cet orchestre a duré 23 saisons. Elle s'est interrompue pour cause de mutation professionnelle à Toulouse où je suis parti pendant plus de quatre ans. Pas facile d'abandonner ce que j'avais créé même si je suis fier que cet ensemble existe toujours et continue à se développer aujourd'hui avec l'adjonction d'un chœur. Ce fut donc une période de diète musicale pour moi : plus d'orchestre à gérer même si, à la place, j'ai fréquenté assidûment l'Orchestre du Capitole que mon entreprise mécénait. Mais, en revenant à Paris fin 2012, des amis m'ont proposé de diriger une nouvelle formation que l'on a baptisé Or-

chestre Les Pléiades. Selon les programmes, nous sommes entre 40 et 50 musiciens professionnels et amateurs. Cet effectif de « petit » orchestre symphonique, que l'on appelle l'orchestre Mozart, nous permet d'explorer la plupart des répertoires, du baroque au contemporain, en passant par les périodes classique et romantique.

Est-ce que chacun de vos « mondes » est au courant de votre autre vie ?

Très peu, musicalement je ne dis pas que je suis DRH, certains me croient chef d'orchestre professionnel ou directeur de conservatoire... Un jour dans mon entreprise, le photocopieur était en panne et un technicien était en train de le réparer : je viens lui dire quelques mots, il se retourne et je découvre... un altiste de mon orchestre ! Nous n'avions aucune idée l'un et l'autre de nos « vies d'ailleurs » !

Comment arrivez-vous à concilier les deux exigences ?

En étant un petit dormeur, ce qui est une chance. Les journées d'un DRH sont déjà très bien remplies, les nuits et les week-ends sont dédiés à la musique, mon rythme est très dense en permanence.

Forcément, lorsque j'ai eu une grève à gérer dans une usine, la répétition a été annulée. Il y a un choix immédiat à faire : on se rattrapera plus tard. En plus, je reste violoniste, passé au violon baroque depuis une vingtaine d'année, et je joue dans un ensemble baroque, Les Sauvages, dont le répertoire et les techniques d'interprétation sont différentes et complémentaires pour moi de celui de l'orchestre moderne.

Quelle a été votre plus belle réalisation musicale ?

Monter un opéra ! C'est un défi total : artistique, organisationnel, financier et un défi de direction musicale. Nous le réitérerons pour la saison 2021/2022, avec Orphée & Eurydice de Gluck, un vrai pari mais on se fait plaisir, ce qui transcende toutes les difficultés pour y arriver.

Y a-t-il des interactions, voulues ou subies, entre votre vie professionnelle et cette passion pour la musique ?

Les deux s'irriguent mutuellement, les deux sont exigeants, certaines méthodes de l'une s'appliquent à l'autre : du pilotage de projet à la conduite du changement, avec un niveau d'exigence certainement un plus fort dans la musique et que je transpose dans ma vie de DRH.

La musique amène une grande maîtrise de soi, une résistance au stress dont je parlais tout à l'heure qui est un très bon apprentissage pour une vie de manager. Il faut gérer son trac et celui des autres pour ne pas contaminer l'orchestre : dans un concert, il se passe plein de choses que le public ne voit pas, un orchestre peut « dérailler » en une seconde, il faut instantanément prendre la bonne décision car on ne peut pas s'arrêter, reprendre les choses en main sans que le public s'en aperçoive. On vit parfois des moments de haute voltige.

C'est très formateur quand on gère des conflits sociaux en entreprise, on sait ensuite descendre dans l'arène calmement, c'est une véritable école de gestion du stress.

De plus, un orchestre est une vraie PME, avec un conseil d'administration, un budget à tenir, un trésorier, des coûts de fonctionnement à maîtriser au plus près car, comme nous n'avons pas de subventions, nos seules ressources viennent de la billetterie. C'est une machine à gérer pendant ce qui est censé être notre temps libre mais qui permet aussi de développer de multiples compétences.

Il y a quelques années, j'ai vécu l'une de mes hontes professionnelles ! En tant que DRH, je devais interviewer les candidats internes que les sites avaient sélectionnés en vue de leur nomination comme agents de maîtrise. Évidemment, pour évaluer les aptitudes managériales, je leur demandais s'ils avaient des activités, de type associatif par exemple, en dehors de l'entreprise. L'un d'eux m'apprit donc qu'il était maire de sa commune de 2 500 habitants, qu'il terminait son deuxième mandat, qu'il gérait une équipe d'agents communaux et qu'il savait évidemment gérer en permanence des situations complexes. Pendant ce temps, l'entreprise, qui ne le savait pas ou n'avait pas voulu s'en souvenir, se posait la question de savoir si elle allait le nommer agent de maîtrise... Ou comment s'intéresser un peu plus à nos collaborateurs pour mieux

apprendre à valoriser leurs compétences !

Avez-vous à un moment songé à concilier vos deux vies ?

Oui, en proposant une conférence intitulée « l'entreprise est-elle un orchestre ? » Selon les cas, on peut répondre oui et non, mais de nombreux parallèles sont à faire.

Pendant longtemps, j'avais dressé une barrière assez étanche entre mes deux mondes et seuls mes patrons et quelques collègues proches étaient au courant. Depuis que je suis travailleur indépendant, j'ai décidé de faire mon « coming out musical », en présentant ce second métier comme un atout supplémentaire pour mes clients et non pas comme un temps qui ne leur sera pas consacré.

Quels seraient vos conseils pour d'autres passionnés, qui jonglent entre leurs vies professionnelles, personnelles et leur loisir ?

Vivre leurs passions, la vie est trop courte ! C'est une véritable voie d'excellence de vivre plusieurs vies, même s'il faut jongler en permanence entre les deux.

De Bach à Brassens sur les cordes d'une guitare

Véronique Roux, qui êtes-vous et quel est votre parcours professionnel ?

Une DRH un peu atypique, car au départ j'ai commencé par des études de médecine, mais le côté « bachotage déconnecté de la réalité médicale » m'a déçue, je n'ai pas accroché. Par raison, j'ai bifurqué sur une fac de droit. Après ma maîtrise de droit judiciaire, les RH sont venus un peu par hasard, mon fil rouge était le goût de l'humain : mon DESS était orienté sur le droit social.

Là j'ai eu un choix à faire, j'étais acceptée au concours d'entrée de l'école d'avocats, et en même temps le groupe Vinci me faisait une offre. C'est l'entreprise qui a gagné, j'étais réellement attirée par le BTP ; l'esprit d'équipe pour construire ensemble, ainsi que la facette internationale du groupe. Ma carrière dans les RH y a démarré. J'y suis restée presque 9 années, passant de juriste social à RRH. Ensuite un passage par un conseil général ne m'a pas convaincue de rester dans ce milieu trop politique, même si les projets gérés étaient passionnants.

Retour à l'entreprise : de l'ingénierie, des services et des hommes avec la société familiale marseillaise, Onet, leader français de la propreté, 50 000

salariés à l'époque et où je suis restée 10 ans en qualité de DRH Groupe.

En 2006, souhaitant me rapprocher de l'Auvergne pour motifs familiaux, j'ai activé les passerelles auprès de l'ordre des avocats pour devenir avocate, d'où 10 années au sein du cabinet Fidal, leader français en droit des affaires. J'y ai exercé en qualité d'avocate associée en droit social et Responsable du pôle Ressources Humaines, basée à Clermont Ferrand.

Depuis 5 ans, je suis DRH du Centre Jean Perrin, un Centre de Cancérologie à la pointe de l'innovation orienté « soins, enseignement et recherche », membre d'Unicancer (20 000 collaborateurs) et à taille humaine (800 personnes).

Passionnée par mon métier, j'exerce aussi les missions de présidente du groupe ANDRH Auvergne, ma terre d'adoption, par lesquelles j'essaie de développer les valeurs d'humanisme, solidarité et convivialité qui anime notre Association.

Et avec tout ça, comment la guitare a pu entrer dans votre vie ?

J'ai démarré la guitare à... 6 ans. Mes grands-mères jouaient toutes les deux du piano et ma mère nous faisait écouter dès 4/5 ans des coffrets d'éveil musical pour les enfants, du classique. Puis j'ai participé à une fête de fin d'année de mon école en primaire où je jouais un petit page avec une guitare en accessoire, je ne l'ai plus lâchée ! Mes parents ont suivi et m'ont permis de suivre des cours auprès d'un professeur particulier, qui est un peu devenu mon « 3ème grand père ». Je suis revenue prendre des leçons avec lui à partir de l'âge de 10 ans, avec un concours de guitare classique chaque année. Au point que j'ai obtenu en 1983 le grand prix de virtuosité de guitare classique, avec licence de concert (pour ceux à qui cela parle, avec une sonate de Scarlatti, le thème varié et final de Ponce), puis le 1er prix de la ville d'Aix en Provence, l'année de mon DESS dont j'étais major de promotion, tout en étant 3ème au concours d'entrée de l'école d'avocats.

Sincèrement, c'est là où la question de devenir guitariste professionnelle s'est posée, d'autant que j'avais assisté à un concert d'Alexandre Lagoya lorsque j'avais 15 ans, et qu'il m'avait proposé de rentrer dans son école à Paris. J'étais en totale admiration face au grand maître : virtuose, humain et si sensible !

J'ai fait plusieurs concerts à Marseille, j'avais des amis musiciens qui m'encourageaient.

Qu'est-ce qui vous a fait choisir entre les deux carrières ?

En fait, la solitude du musicien classique me gênait, je ne me projetais pas à long terme dans cet en-

vironnement. Rentrer dans une grande entreprise était le choix de l'humain et du partage, pas seulement un choix de raison, et bien que j'ai hésité je ne le regrette absolument pas.

Mais pendant des années j'ai revu mon professeur, à chaque passage à Marseille, avec un peu de nostalgie...

Avec le recul, le métier qui m'aurait plus aurait été chef d'orchestre, pour le côté collectif. J'aime fédérer, diriger, transmettre, partager, même des équipes importantes, je me sens bien dans ce rôle.

Comment la guitare s'est-elle glissée dans vos différents postes en entreprise ?

Déjà en changeant de répertoire, je me suis mise à d'autres styles notamment de la guitare brésilienne, avec Heitor Villa Lobos, Baden Powell, Vinicius di Moraes ... pour voyager loin juste avec ma guitare, sans jamais être allée au Brésil. Durant mes premières années chez Vinci je n'y ai pas joué, puis lors des fêtes de fin de chantier j'ai sorti ma guitare en me lançant dans un répertoire de variétés, cela les a surpris, mais cela a été très vite bien perçu. Ensuite au conseil général j'ai rangé ma guitare... pour la ressortir chez Onet, cette société familiale avait de vraies valeurs humaines, un sens Clients très développé, une forte culture en matière d'évolutions professionnelles internes. Les collaborateurs ou les clients chantaient avec moi lorsque je sortais ma guitare pour les pots de départ ou à d'autres moments. J'ai même composé une chanson pour un client qui partait à la retraite, le Directeur du CEA de Cadarache.

Ensuite changement d'ambiance en devenant avocate et en rejoignant Fidal sur Clermont Ferrand. C'est un métier plutôt solitaire, chacun est plongé dans ses dossiers. Lorsque ma secrétaire est partie en retraite j'ai ressorti la guitare, et ai fait chanter tout le monde, des avocats aux secrétaires et comptables. Ca a aidé à créer un autre esprit d'équipe, du coup nous avons pris un pari qui n'était pas gagné d'avance : la soirée de la « revue du Palais » en 2008 avec l'ordre des avocats, où nous avons monté au Casino de ROYAT un show de 2h avec sketches, piano, danses, guitare, etc.... en tout 4 mois de préparation, pour me retrouver déguisée en Carla Bruni guitare en main ! Un grand moment ! Et pour mon départ ce sont mes collègues qui ont chanté, l'un d'eux a même sorti un violon, un autre une guitare ; j'ai fait des émules, mais cela a pris un peu de temps.

Puis j'ai rejoint mon entreprise actuelle, le centre Jean Perrin en tant que DRH : de la recherche en cancérologie, des soins, de l'enseignement : la lutte contre le cancer est notre quotidien. Il y a beaucoup d'innovations thérapeutiques, mais aussi des soins de support : psychologie, socio-esthétique, art thérapie, sophrologie, hypnose..... Forcément j'ai eu envie d'y intégrer la musique, pour le bien

être des patients comme du personnel. La fête de la musique de 2018 a servi de déclic. Pour nos patients j'ai monté un répertoire de 50 chansons en plus du classique, c'était très varié. On a testé sur un format de 1,5h qui a duré en fait 3h, j'avais distribué les partitions et chacun chantait sa chanson (ou en collectif) avec une émotion palpable et une énergie collective qui faisait du bien à tous. Du coup l'année suivante on a recommencé, avec un pianiste (médecin anesthésiste) et une chanteuse russe (médecin oncologue) dans l'amphithéâtre durant la pause déjeuner. C'était vraiment un moment de détente ; cela libère les tensions, réduit le stress, même pour nous, alors qu'il y a tout de même un peu de travail pour les répétitions !

Et il y a le monde associatif en plus dans votre vie bien remplie...

Oui je vous le disais au début je suis présidente du groupe ANDRH Auvergne, je me souviens d'un colloque avec Jean Marie Peretti professeur charismatique en management des Ressources Humaines en 2018 où je m'étais mise aux chansons corses pour lui faire plaisir, et une chanson que j'ai jouée était en fait sa berceuse d'enfance, un joli moment d'émotion imprévue et partagée !

Et ceux qui n'aiment pas la guitare ?

Il y en a, oui. Je rencontre parfois des résistances des incompréhensions. Une fois une équipe n'a pas voulu chanter, ils étaient surpris voire même gênés par mon changement de rôle. Il y aussi de gens très réservés, cela prend plus de temps mais

globalement cela se passe bien. Je n'ai jamais eu de confrontation directe.... Il est vrai que la musique adoucit les mœurs !

Combien de temps faut-il travailler sa guitare pour garder son niveau ?

Pour un professionnel, c'est 4 à 5h par jour ! Pour un bon amateur 1 à 2h par jour au minimum.... Bach ne supporte pas la médiocrité, je n'ai plus le niveau que j'avais à 20 ans. Alors aujourd'hui c'est pour moi un loisir, un révélateur dans l'entreprise et même une façon parfois de prévenir des conflits et en tous cas de créer de la solidarité.

Quels conseils auriez-vous envie de donner à d'autres passionnés, qui jonglent entre leurs vies professionnelles, personnelles et leur loisir ? Et quelle sera la suite pour vous ?

Faire partager sa passion ! Quand j'étais petite je travaillais seule du classique dans ma chambre, mon frère râlait tout le temps. Dès que je suis passée à la variété, on a retrouvé plus de liens et il chantait avec moi ! Dans ma prochaine vie, lorsque je serai à la retraite j'aimerais enseigner la guitare, entre autres à des gens qui ne connaissent pas la musique, pour transmettre ma passion et qu'il en reste quelque chose. J'aimerais pouvoir continuer à jouer bénévolement dans des hôpitaux, des maisons de retraite ou des centres d'enfants en difficulté pour créer un peu de bonheur.

On verra bien !



CHRONIQUES DE LA FIN DU MONDE

#3



Jacques IGALENS est professeur émérite de l'Université de Toulouse Capitole. Il a créé l'AGRH, en 1989, l'Association de Gestion des Ressources Humaines qui rassemble les chercheurs francophones et qui compte un millier d'adhérents dans le monde. Depuis vingt ans il se consacre à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Récemment il a créé et coordonne l'OTE, Observatoire de la Transition Environnementale au sein de la FNEGE (Fondation pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Il est également le président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social.

Comment se passera la vie après la fin du monde ? Les avis divergent car les scénarii décrivant les catastrophes qui nous attendent sont très différents mais un invariant peut être relevé, « la vie d'après » sera beaucoup plus frugale que la vie d'avant. Finis les déplacements en avion et même en voiture, au revoir les courses au supermarché et les caddys débordant de denrées plus ou moins utiles, les gadgets, les objets inutiles, les vêtements « à la mode », les jouets qui durent le temps d'une fête, tout ce que la civilisation du gaspillage nous a conditionnés à trouver indispensable aura disparu. Alors que le nécessaire ne sera pas toujours accessible, le superflu ne sera plus qu'un souvenir. Quelles seront nos réactions face à un mode de vie frugal ?

Pour répondre à cette question il est utile de se reporter à quelques auteurs qui ont volontairement fait l'expérience de cette vie réduite à l'essentiel. J'aurais pu choisir Rousseau mais l'Emile est un roman et quant au séjour de Jean-Jacques à Ermenonville, il a été un peu trop court (deux mois...) interrompu par une fluxion de poitrine qui l'a emporté... J'ai donc choisi deux auteurs anglo-saxons du XIX^{ème} siècle qui ont vécu une assez longue expérience de frugalité volontaire et qui l'ont décrite de façon détaillée.

Le premier est très connu, il s'agit de Henry David THOREAU (1817-1862). Diplômé de Harvard, ancien instituteur et précepteur, en mars 1845, il commence la fabrication d'une cabane de pin, sur les rives de l'étang nommé Walden, à deux kilomètres de sa maison natale à Concord (Massachusetts). C'est le début d'une expérience qui dure deux ans, menée en autarcie (THOREAU a planté 1 hectare de pommes de terre, de fèves, de blé et de maïs), et qu'il raconte dans Walden or Life in the Wood. L'intérêt de ce livre (outre ses qualités littéraires car l'auteur est également poète) réside dans la réflexivité de l'auteur, il s'interroge en permanence sur le sens de sa vie et compare ce dont il s'est détourné à ce qu'il a choisi. En 1846 un agent du fisc lui ordonne de payer six ans d'arriérés d'impôts locaux. Thoreau refuse de payer car, à l'époque, l'État admet l'esclavage et il ne veut pas participer à cette injustice...

Un jour, il se réfugie sous un arbre avec un de ses voisins pour s'abriter de la pluie et lui explique sa philosophie (attention la phrase est longue...) :

« Je tentai de l'aider de mon expérience, lui disant qu'il était l'un de mes plus proches voisins, et que moi aussi qui venais ici pêcher et avais l'air d'un fainéant, gagnais ma vie tout comme lui ; que j'ha-

bitais une maison bien close, claire et propre, qui coûtait à peine plus que le loyer annuel auquel revient d'ordinaire une ruine comme la sienne ; et comment, s'il le voulait, il pourrait en un mois ou deux se bâtir un palais à lui ; que je ne consommais thé, café, beurre, lait, ni viande fraîche, et qu'ainsi je n'avais pas à travailler pour me les procurer ; d'un autre côté, que ne travaillant pas dur, je n'avais pas à manger dur, et qu'il ne m'en coûtait qu'une bagatelle pour me nourrir ; mais que lui, commençant par le thé, le café, le beurre, le lait et le bœuf, il avait à travailler dur pour les payer, et que lorsqu'il avait travaillé dur, il avait encore à manger dur pour réparer la dépense de son système ; qu'ainsi c'était bonnet blanc, blanc bonnet – ou, pour mieux dire, pas bonnet blanc, blanc bonnet du tout – attendu qu'il était de mauvaise humeur, et que pardessus le marché il gaspillait sa vie ; cependant, il avait mis au compte de ses profits en venant en Amérique, qu'on pouvait ici se procurer thé, café, viande, chaque jour. » (Thoreau, p. 236)

THOREAU est tout entier dans cette description, sortir du cercle vicieux des désirs et même des besoins : moins travailler, moins manger. Pour cette raison j'ai trouvé qu'il y avait une certaine logique de notre Commission Citoyenne pour le Climat avec ces 150 propositions, l'une d'entre elles portait sur le temps de travail, 28 heures à la place des 35 heures. Donc « travailler moins » mais je n'ai pas vu la contrepartie, « manger moins » ... Est-ce pour cela que cette proposition a été la première à être abandonnée ?

Le second auteur est anglais, Edward CARPENTER (1844-1926), lui aussi est très bien diplômé (Cambridge) et tâte de la poésie mais il est plus « politisé » que THOREAU et prendra une part active à la création du parti travailliste anglais. Comme son aîné américain, il décide de quitter son poste d'enseignant pour commencer une vie de maraîcher à Millthorpe, dans le Derbyshire. Carpenter popularisa l'expression "Vie simple" dans son essai « England's ideal ». Il demanda à un ami de lui envoyer une paire de sandales d'Inde, et utilisa cette paire comme modèle pour commencer à fabriquer des sandales à Millthorpe. Dans son ouvrage il écrit :

« Il n'y a bien entendu aucun préjugé à avoir tous les tempéraments et les particularités sont les bienvenues. La seule condition, c'est que vous ne devez pas vous attendre à avoir à la fois les ornements et l'oisiveté. Si vous choisissez de vivre dans une pièce pleine de bibelots, personne ne peut faire la moindre objection ; mais vous ne devez pas vous

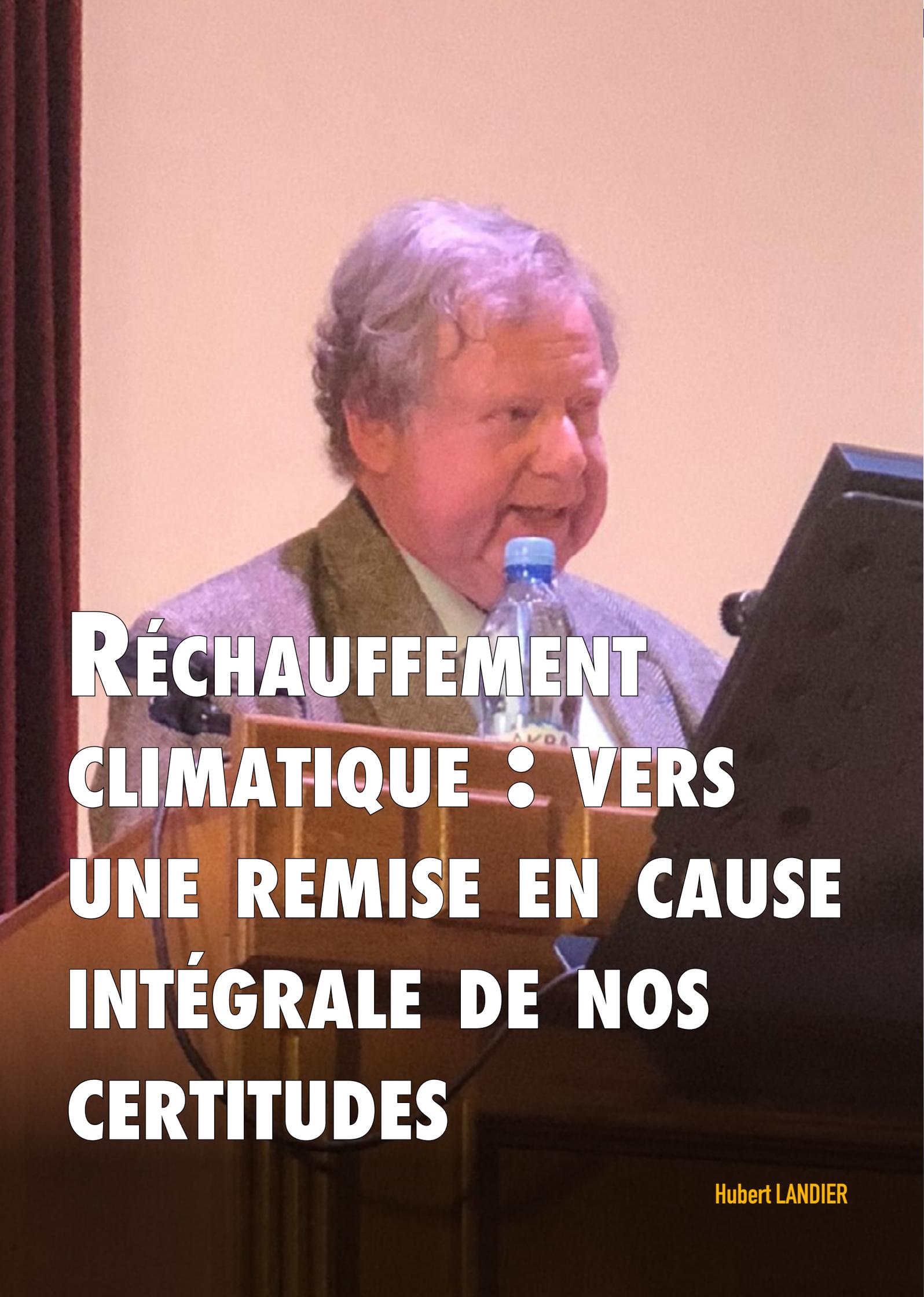
attendre à ce que la société (sous les traits de votre servante) les dépoussièrent pour vous, à moins que vous ne fassiez quelque chose d'utile pour la société en retour. Je n'ai pas besoin de dire à présent que donner de l'argent n'équivaut pas à faire quelque chose d'utile – sauf si vous avez gagné cet argent en toute honnêteté » (Carpenter, p.33)

Si on compare les deux auteurs, on peut constater qu'ils partagent une même position sur la nécessité de la frugalité, pour l'américain il s'agit de moins manger et pour l'anglais de ne pas encombrer son salon... mais THOREAU sans être un anachorète (il recevait volontiers les promeneurs dans sa cabane, pardon son « palais ») ne comptait que sur lui-même pour tout ce qui lui était nécessaire. CARPENTER jette les bases d'une vie sociale, on peut échanger dans la vie d'après mais à condition de se comporter « honnêtement ». Il prend un autre exemple concernant l'éducation. Pour lui dans la vie d'avant : « un homme apprend à épeler le mot « bêche », à l'écrire, à en faire des rimes, à le traduire en français et en latin » tandis que dans la vie d'après, « un homme apprend à s'en servir » (p. 61).

C'est amusant mais un peu simpliste ... on trouve dans cette opposition entre deux caractères la question fondamentale de la vie d'après : sera-t-elle limitée à la survie, chacun devant trouver par lui-même les moyens de se loger, de manger, de se vêtir (l'américain consacre de longues pages à la question des habits) ? C'est le point de vue de THOREAU et, loin d'en souffrir, il s'en réjouit. Ou bien y aura-t-il encore une division du travail (CARPENTER vend des sandales pour améliorer son ordinaire) et un semblant d'économie avec de l'argent « honnête » (on pense aujourd'hui à l'eusko, la bou'sol, la sol-violette et autres monnaies locales) ? Bien-sûr les deux modes de vie peuvent coexister sur des territoires différents car le « monde d'après » la fin du monde sera tout sauf global. Je ne sais pas si vous aurez le choix, pour moi cela arrivera un peu tard, en janvier 2050, sinon j'aurais choisi sans hésiter l'anglais et le commerce « honnête ». Pour un point de vue suisse et féministe de la vie d'après je conseille le livre d'Antoinette Rychner : "Après le monde" Ed. Buchet-Chastel.

Jacques IGALENS

1. *Il parle de sa cabane en pin...*
2. *Henry David Thoreau (1854 pour l'édition américaine et 1922 pour la traduction française) « Walden ou la vie dans les bois » Coll. L'imaginaire Ed. Gallimard*
3. Traduction française : « Vers une vie simple » (2020) Ed. L'échappée

A photograph of Hubert Landier, an elderly man with grey hair, wearing a light-colored jacket over a white shirt. He is standing at a wooden podium, speaking into a microphone. A blue water bottle is on the podium in front of him. The background is a plain, light-colored wall. The text is overlaid on the image in large, bold, white letters with a black outline.

**RÉCHAUFFEMENT
CLIMATIQUE : VERS
UNE REMISE EN CAUSE
INTÉGRALE DE NOS
CERTITUDES**

Hubert LANDIER

Les effets du réchauffement climatique auront rendu manifeste l'impossibilité d'une poursuite de la civilisation thermo-industrielle telle qu'elle est fondée sur l'extraction d'énergies non renouvelables et de ressources minérales dont certaines sont d'ores et déjà en voie d'épuisement. Son déclin fait l'objet toutefois de réactions de déni ou d'évitement fondées sur l'ignorance, l'aveuglement ou l'existence d'intérêts économiques à court terme.

Les circonstances du déclin et de la chute de certains empires appartenant au passé – et nul doute que la civilisation thermo-industrielle ne constitue un empire à l'échelle de la planète – est pourtant abondamment documentée. On y retrouve ainsi le plus souvent les ingrédients suivants :

- Une lente période de déclin, souvent imperceptible, suivie d'un événement circonstanciel, souvent inattendu, provoquant un effondrement brutal,
- Des rendements décroissants fondés sur un épuisement de l'environnement naturel ou une modification des circuits d'échanges,
- L'incapacité des élites à imaginer et à admettre autre chose ce qui, à leurs yeux, a toujours été et qui, par ailleurs, constitue le fondement de leur pouvoir ou de leur richesse,
- Le sentiment qui s'ensuit de ce qu'il s'agirait là d'une catastrophe, d'un collapsus, d'une rupture paraissant à la fois inévitable et inconcevable,
- L'apparition de faux prophètes proposant des remèdes supposés infaillibles pour éloigner le danger.

Ce sont là autant de caractéristiques qui sont aujourd'hui réunies. Et donc tout essai de prospective suppose préalablement que l'on s'interroge sur les raisons d'un tel aveuglement, sur les principes existentiels qui nous ont conduit là et sur les changements de comportement qui pourraient permettre d'éviter un changement brutal et subi afin de transformer la catastrophe redoutée en une transition avec un état nouveau de la civilisation et de l'humanité.

ANATOMIE DES CATASTROPHES

L'effondrement des sociétés complexes a fait l'objet d'une analyse, désormais classique, de Joseph Tainter. De même celle de Jared Diamond concernant notamment la ruine de l'île de Pâques ou la disparition des Normands du Groenland. Plus proches de nous, on s'en tiendra ici à un cas contemporain : le « naufrage » de l'île de Nauru.

La République de Nauru, 21 km², est le 187^{ème} Etat reconnu par les Nations unies. L'île, au large de l'Australie, est abordée par les occidentaux pour la première fois en 1798. Elle n'intéresse personne, tout au moins jusqu'à 1896, où l'on découvre qu'elle recèle un immense gisement de phosphate. L'exploitation commence en 1907, d'abord avec les Allemands, puis avec les Britanniques et, Nauru ayant obtenu son indépendance en 1968, elle se poursuit sur une grande échelle entre 1970 et 1980.

L'île vit alors sur un grand pied, le PIB par habitant est estimé à 20 000 \$, ce qui en fait la population la plus riche de la planète. Les Nauruans ont cessé de travailler par eux-mêmes et multiplient l'achat de gadgets coûteux et quelquefois inutilisables. Le gouvernement crée une compagnie aérienne, Air Nauru, et multiplie les investissements douteux en Australie et ailleurs. Mais le gisement s'épuise et le cours du phosphate dégringole tandis que les malversations se multiplient. Il faut trouver de nouvelles ressources : ce sera la blanchiment d'argent sale, le trafic de passeports, l'aide intéressée de Taïwan, et enfin, « l'accueil » rémunéré de boat peoples échoués en Australie et internés à demeure dans des camps ad hoc.

En 2020, on en est là. La population a atteint 13000 habitants. L'île est dévastée : la surface en a été creusée à 80%, toutes sortes de carcasses, grandes et petites, achèvent de rouiller, l'île est à peu près totalement isolée, l'essence manque et donc les coupures d'électricité se multiplient. La culture traditionnelle de Nauru a été oubliée depuis longtemps. Et la situation sanitaire de la population est dramatique : à peu près 50% des adultes souffrent d'obésité et du diabète, compte tenu de leur régime alimentaire, et l'espérance de vie ne va pas au-delà de 50 ans. Bien entendu, Nauru a cessé d'intéresser qui que ce soit.

En résumé : une abondance matérielle portée par une ressource minérale d'apparence inépuisable, un mode de vie devenu totalement artificiel fondé sur l'argent facile, un effondrement brutal qui n'avait pas été préparé, un environnement naturel totalement dévasté, une absence de compétences susceptibles d'assurer la survie, une communauté humaine laissée à l'abandon. Un modèle réduit de ce qui pourrait advenir à l'humanité tout entière.

UN PAQUEBOT INSUBMERSIBLE NAVIGANT SUR UNE MER D'HUILE

Quand le paquebot le plus grand et le plus luxueux du monde, fleuron de la White star line avec son sister ship Le RMS Olympic, déjà en service, quitte

le port de Southampton pour sa traversée inaugurale, le 10 avril 1912 vers 12h, l'optimisme est de circonstance. Le navire, équipé de 16 caissons étanches, est réputé insubmersible. Il a à son bord environ 2200 passagers et hommes d'équipage, dont certaines personnalités les plus riches et les plus connues de l'époque (parmi lesquelles Benjamin Guggenheim).

Trois jours plus tard, dans la nuit du 14 avril, le navire vogue sur une mer d'huile. L'opérateur radio n'a pas reçu moins de dix messages d'alarme adressés par des navires croisant plus ou moins à proximité mais rien qui ne décide le commandant Edward Smith à prendre des mesures de précaution particulières. Or voici que la vigie, vers 23h40, annonce une barrière de glace droit devant. L'officier de quart fait mettre la barre à tribord toute et les machines en arrière toute. Il résulte, du contact avec l'iceberg, un léger effleurement que la plupart des passagers n'auront même pas senti. Le commandant Smith diligente immédiatement une inspection, puis une seconde, et Thomas Andrews, l'ingénieur qui a suivi sa construction, aboutit immédiatement à la conclusion : avec cinq caissons étanches crevés, le navire est perdu et coulera dans moins de deux heures. La suite est connue. 711 passagers et membres de l'équipage embarqueront dans les chaloupes et seront secourus par le Carpathia (de la Cunard line, la compagnie concurrente). La nouvelle du naufrage est tellement invraisemblable que la presse, américaine et européenne, commencera par assurer que « tous les passagers ont été sauvés ».

C'est ensuite seulement que l'on commence à s'interroger sur les causes de la catastrophe. Et l'on découvre alors, entre autres négligences :

- Que le navire étant réputé insubmersible, le nombre des chaloupes avait été limité au minimum légal de 16,
- Que son architecte, Alexander Carlisle avait démissionné, jugeant ce nombre, imposé par l'armateur Bruce Ismay, comme étant très insuffisant,
- Que les rivets utilisés pour la coque étaient de qualité inférieure, mais qu'il s'agissait d'abord de respecter le calendrier du lancement,
- Que les vigies ne disposaient pas de jumelles, celles-ci étant réservées aux officiers,
- Qu'aucun exercice d'évacuation n'avait été prévu.

Ce qui frappe ainsi, c'est d'une part une confiance aveugle dans l'infailibilité de la technique et d'autre part la prise en compte des considérations écono-

miques imposées par la Banque Morgan au détriment de l'exigence de prudence.

LES FONDEMENTS DU DÉNI

Les passagers du Titanic n'imaginaient pas ce qui allait leur arriver. Les Noruans non plus. Le défaut d'anticipation de la catastrophe et le déni même de son éventualité se fondent sur un certain nombre de mécanismes : confiance aveugle dans la technique, incapacité de penser l'inimaginable, négligence des signaux faibles, attention portée au seul court terme, etc. La catastrophe est extérieure à notre champ de conscience. Les représentations que nous nous faisons du monde se fondent en effet sur le filtre que constituent les principes fondateurs, consciemment ou non admis comme tels, de notre civilisation. Ce sont ces principes fondateurs que l'on examinera dans ce qui suit.

L'ÉCONOMISME

L'économie est une invention du début du XVIII^{ème} siècle. Depuis toujours, il y avait eu, dans les sociétés humaines, des activités de production et d'échange, mais jamais encore on n'en avait fait le principe fondateur. Désormais, les activités économiques existent en soi, indépendamment de leur contexte politique et social.

Cette idée simple résulte de l'importance déterminante accordée alors depuis peu à quelques autres idées simples : la valorisation de l'individu, considéré en soi, indépendamment du milieu dans lequel il vit, la propriété individuelle, considérée comme sacrée (y compris quand elle est le fait d'une personne morale elle-même détenue par des personnes physiques), la liberté du commerce, opposée aux lois et règlements édictés par l'autorité politique. Bref, les principes mis en avant par les philosophes français des « Lumières ».

Et donc, les principes de l'économie en viennent à s'imposer. On débouche ainsi sur ce que nous connaissons bien : participer à la production par son travail en vue d'en tirer une rémunération et de pouvoir se payer d'autres biens qui auront pour effet de créer des emplois, et ainsi de suite. Le cycle est sans fin et porte le nom de « circuit économique ». Ce circuit fait transiter des flux de plus en plus volumineux et de plus en plus étendus – c'est ce qu'on appelle la croissance – supposés générer du développement et de la prospérité, la prospérité étant elle-même supposée conduire au bien-être et au bonheur. Cette exigence tend à s'imposer à la société d'une façon déterminante par rapport à tous les autres aspects de la vie sociale. Inutile d'insister : d'autres l'ont déjà fait.

LE PROGRÈS TECHNIQUE ET LA FLÈCHE DU TEMPS

La plupart des civilisations traditionnelles ont du temps qui passe une conception circulaire : rythme circadien du soleil, rythme mensuel de la lune, rythme annuel des saisons, renouvellement des générations. D'où le mythe de l'éternel retour et la croyance en la métempsychose. Cette conception s'est trouvée altérée avec l'émergence et le développement des empires. La flèche du temps était ordonnée par la succession des souverains, ce qui est encore le cas au Japon. Avec l'histoire du peuple juif, elle s'est identifiée à la généalogie des rois et à la succession des prophètes, dans l'attente du Messie à venir. Ce fut par suite le cas du christianisme, dans l'attente de la fin du monde et du retour triomphal du Christ.

Cette conception linéaire du temps, qui constitue le fondement de l'histoire, nous semble aujourd'hui aller de soi. La flèche du temps a toutefois changé de vecteur. L'observation de la nature, la succession des souverains, l'histoire des prophètes et l'attente des fin dernières ont laissé place à la flèche du progrès. Notre société est, depuis au moins deux cents ans, fondée sur cette idée de progrès. Le progrès était inconnu des civilisations traditionnelles, dont certaines, telles la Chine, mettaient même en avant l'idée d'un déclin continu par rapport à un âge d'or idéalisé et perçu à travers les mythes des origines. Pour nous, bien au contraire, ce qui est nouveau est considéré a priori comme un « progrès ». Un produit nouveau, qu'il s'agisse d'un modèle de voiture ou d'une marque de poudre à laver, constitue nécessairement un « progrès » par rapport à ce à quoi il tend à se substituer. La croissance économique se justifie ainsi par cette croyance dans le progrès. Le mythe se situe désormais dans le futur imaginé.

Notons ici que le progrès, tel qu'il est aujourd'hui considéré, pourrait consister en un progrès moral, culturel, artistique ou par la qualité croissante des relations sociales ou de l'ordre politique, ce que Amartya Sen appelle la « capacité humaine ». Mais il n'en est rien. Le progrès est d'abord identifié à un progrès matériel, mesuré en termes économiques. Et le progrès matériel se fonde lui-même sur le progrès technique. C'est le progrès technique qui conditionne tout le reste. C'est lui qui constitue le moteur des sociétés qualifiées de « développées ».

C'est pourquoi il convient de favoriser le progrès technique - et par conséquent de développer le savoir scientifique. Mais il ne s'agit pas du savoir scientifique tel que le concevaient les Grecs ou les hommes de la Renaissance, pour lesquels comp-

taient d'abord l'envie et la volonté d'en savoir davantage sur la nature du monde. Ce qui est aujourd'hui valorisé, au-delà de cette conception des « sciences fondamentales », c'est la « science appliquée », appliquée à la technique, donc au progrès technique, donc au développement du bonheur humain. D'où le risque d'un dévoiement de la science : il ne s'agit plus de découvrir les secrets de l'atome afin d'en savoir davantage sur le monde, mais d'en tirer des produits nouveaux : bombes atomiques, pesticides, voitures électriques ou aliments congelés.

LE CARACTÈRE INSTRUMENTAL DE LA NATURE

L'homme moderne et urbain a perdu contact avec la nature. Celle-ci se réduit plus ou moins pour lui au décor de ses vacances, à l'entretien éventuel de quelques plantes vertes sur son balcon ou à l'adoption d'un chien ou d'un chat. Il ignore souvent la provenance et même la nature exacte de ce qu'il achète au supermarché pour se nourrir. Le chauffage électrique de son logis le préserve du froid. Les matières qui l'entourent n'ont plus rien de naturel et sa nourriture est en grande partie un produit de l'industrie chimique, bourré d'additifs et de colorants. Il oublie le temps qu'il fait et manque de s'indigner s'il est surpris en chemin par la pluie. Sans même s'en rendre compte, il vit dans un monde devenu artificiel.

La nature se réduit ainsi pour lui à une sorte de réservoir où l'on peut puiser sans compter et de décharge publique où jeter ce qui ne lui est plus nécessaire. C'est dans ce réservoir que se servent les industries extractives, qu'il s'agisse de matières énergétiques - pétrole, gaz et charbon, de minerais et de terres rares, d'engrais pour l'agriculture ou de calcaire pour les cimenteries. Il exploite aussi sans beaucoup de retenue les terres agricoles et les forêts, créant et développant des espèces nouvelles de végétaux et d'animaux répondant mieux à ses prescriptions que celles qui lui préexistaient dans l'espace sauvage et qui, elles, tendent à disparaître ou à se raréfier. L'homme a mis la nature à son service. Elle n'apparaît dans son projet qu'à l'état de moyen, les finalités humaines se trouvant ailleurs, dans un « au-delà » pour les uns, dans l'invention de merveilleux artefacts technologiques pour les autres.

L'économisme tient ainsi pour nulle la valeur empruntée à l'environnement naturel, qu'il s'agisse de l'air, de l'eau, du sol ou du sous-sol. Seule est prise en considération la valeur des matières prélevées ou utilisées pour celui qui s'en dit propriétaire. Pour l'économiste classique, les communs n'existent

tout simplement pas ; la valeur de ce qui y est prélevé ou de ce qui y est détruit est considérée comme nulle. Seuls ont une valeur les artefacts, autrement dit les produits de l'industrie humaine, qu'ils soient mis sur le marché ou mis à disposition par l'Etat. Détruire la forêt amazonienne, dans cette perspective, n'est pas une perte ; le maïs qui sera cultivé sur les parcelles incendiées, en revanche, représente une valeur marchande qui viendra accroître le PIB du pays, soit donc une contribution à son développement.

L'économisme, a-t-il été dit plus haut, est un produit de l'individualisme, de l'utilitarisme, de la sanctuarisation de la propriété et de la valorisation de la liberté des échanges qui se sont développés à la fin du XVIIIème siècle, sur fond de condamnation de « l'infâme », l'infâme désignant alors, sous la plume de Voltaire, les excès arbitraires prêtés au pouvoir royal et l'obligation de se conformer aux préceptes de la Religion, réformée ou non. Et pourtant, cette façon de voir les choses est elle-même la résultante d'une longue filiation philosophique, dont la religion catholique a largement constitué le vecteur.

En résumé, celle-ci se trouve au confluent de la pensée juïque et de la pensée grecque. La pensée juive a « inventé » le Dieu unique. Ce n'est plus un dieu parmi d'autres ni même le dieu tutélaire du peuple hébreux. Et il faudra beaucoup de temps pour en venir à l'idée qu'il s'impose à tous, Juifs et non juifs, comme le seul dieu existant, tous les autres se réduisant à de pures inventions. Ce Dieu confère une place spéciale à l'homme (la femme venant en second) : il est « maître et seigneur de la création » tout comme Dieu s'impose lui-même à l'homme comme seigneur et maître. Comprendons bien : l'homme n'est plus dans la nature, être naturel au milieu d'autres êtres naturels de toutes sortes, grands et petits, qu'ils soient pourvus de racines, de pattes ou d'ailes, il est extérieur à la nature qu'il surplombe par sa capacité de penser et donc de la transformer.

Du côté d'Athènes, Platon, de son côté, développe une philosophie selon laquelle le monde que nous connaissons n'est que l'ombre portée du véritable monde, qui est celui des idées et qui est extérieur à la caverne, celle-ci constituant notre environnement immédiat. Et c'est là, à l'extérieur de la caverne, qu'il faut chercher la réalité. On pourrait dire que Platon extrait l'homme de la nature pour l'installer au-delà, dans un autre monde. C'est cette idée que reprendront à leur compte, et à leur manière, Saint Augustin et les Pères de l'Eglise. Le monde d'ici bas a cessé de compter, ce qui compte c'est le monde qui se situe au-delà de celui qui nous environne.

Cette interprétation doit tout à Saint Paul. Les Juifs se situaient dans le monde que les Chrétiens qualifieront « d'ici-bas ». La terre promise se situait de l'autre côté de la Mer morte, non pas ailleurs dans les cieux. Avec Paul, ce « monde d'ici-bas » et les êtres qui y vivent se trouvent ainsi définitivement dévalorisés. Il n'est que l'antichambre de « l'au-delà », le christianisme (et plus tard, l'Islam) se donnant comme une vérité définitive, « révélée » une fois pour toutes, et s'imposant à toute l'humanité comme la seule qui vaille.

Et voilà donc l'homme qui, se situant au-dessus de son environnement terrestre, va le mettre à son service. Il a remplacé « notre appartenance au monde par un survol du monde » alors qu'il s'agirait de s'enfoncer dans le monde au lieu de le dominer à partir des présupposés que nous formulons à son endroit. Selon ces présupposés, il y a une différence de nature entre l'homme et d'autre part les animaux, qui, eux, n'ont pas d'âme. Il y a aussi une différence entre le Chrétien, qui a eu la chance d'accéder à la Vérité, et les autres composantes de l'humanité, qui n'y ont pas eu accès et qui adorent des idoles qu'il convient, bien entendu pour leur bien, d'éradiquer. La religion catholique se veut universelle, comme entendait l'être l'empire romain dont elle était devenue, avec Constantin, la religion officielle, semblablement organisée. Et semblablement la civilisation occidentale thermo-industrielle se veut universelle, par la capacité qu'elle eut de s'imposer par la force mais aussi par la conviction de ceux qui y sont immergés de représenter la seule qui vaille, au-delà des civilisations disparues, souvent par le fait de son intervention, ou considérées pour ce qui en reste comme des curiosités touristiques ou des reliques à mettre au musée.

ET MAINTENANT ?

La difficulté à imaginer l'avenir résulte de ce que nous ne pouvons le concevoir qu'au travers du paradigme à travers lequel nous comprenons le monde qui est le nôtre. Il y a ce que nous voyons et ce que nous ne voyons pas. La réalité brute se conçoit en effet pour nous à travers les principes qui nous animent et qui nous permettent de distinguer ce qui, à nos yeux, est important de ce qui ne l'est pas.

Ces principes fondateurs, on en a présenté trois un peu plus haut : une vision des choses au travers de leur interprétation économique, la croyance en les vertus du progrès et de la technique, l'instrumentalisation de notre environnement naturel, êtres vivants compris. Pourtant, ce qui est important dans le monde qui nous est familier ne le sera peut-être

pas dans le monde de demain. Très concrètement, il est important pour nous de savoir qu'il faut cliquer sur « on » pour ouvrir son ordinateur ; mais il sera peut-être demain beaucoup plus important de savoir allumer un feu de brindilles, ce qui ne l'est pas tant aujourd'hui, du moins dans le monde qui nous est familier. L'humanité, ou ce qui en restera, devra apprendre à se mouvoir dans l'environnement qui sera alors le sien. Et l'informaticien pour lequel il est naturel de cliquer sur « on » sera alors peut-être moins bien placé pour survivre que le « primitif » du Groenland qui sait faire du feu en frottant un bâton. L'échelle des compétences à la survie se trouvera bouleversée.

Par ailleurs, comment imaginer ce qui est extérieur à notre sphère de compréhension, telle qu'elle a été modelée par notre histoire, et donc par notre univers culturel ? Pas de solution sinon de prendre le contrepied du monde actuel. Peut-être n'y aura-t-il plus d'industries fondées sur l'extractionnisme. Peut-être n'y aura-t-il plus d'énergie électrique, ni de voyages internationaux, ni donc de « mondialisation ». Peut-être l'Etat national appartiendra-t-il au passé. Mais alors il nous faut imaginer quelque chose d'autre à la place. Mais quoi ? Notre bibliothèque de « possibles » est nécessairement limitée par notre univers culturel.

Il nous faut donc faire preuve, pour imaginer cet avenir dystopique, de la plus grande prudence en même temps que de la plus vive imagination. Eviter de nous projeter avec nos limites, nos œillères, nos préjugés, nos craintes, notre ignorance de ce qui ne nous semble tout simplement pas concevable. Et tout en même temps nous interroger : comment pourrait-il en être radicalement autrement ? Et pour cela, prendre de la distance avec les valeurs fondatrices de notre monde, telles que l'on a cherché à les éclaircir plus haut. Et cela avec beaucoup d'humilité : le monde se crée jour après jour, sous l'effet de calculs, mais aussi de hasards, et donc il ne sera très certainement pas tel qu'on aura pu l'imaginer.

CERTITUDES ET INCERTITUDES

Il n'est qu'une seule certitude : le monde ne pourra pas continuer tel qu'il est aujourd'hui lancé. Les arbres ne peuvent pas grimper jusqu'au ciel. Les zéloteurs du progrès technique cherchent à nous faire entendre que celui-ci pourra nous sauver des dangers qui nous guettent. Cela revient à plaider pour davantage de technique, encore à inventer, afin de venir à bout des dégâts provoqués par le progrès technique de ces deux derniers siècles.

C'est ce que les financiers appellent une pyramide

de Ponzi et ils savent comment cela se termine. Les techniques thermo-industrielles, et les industries numériques en font partie, appartiennent à notre temps et, pour des raisons basement matérielles, elles atteignent aujourd'hui leurs limites. L'intelligence artificielle ? Elle débouche sur une explosion de la consommation d'énergie, qui reste et restera principalement une énergie non renouvelable. Les objets connectés ? Ils exigent une quantité de métaux rares aujourd'hui en voie d'épuisement. Et donc, la première certitude – le monde ne pourra pas continuer tel qu'il est aujourd'hui lancé – a pour corollaire une autre certitude : ce n'est pas un surcroît de technique qui lui permettra de se maintenir.

POUR LE MEILLEUR OU POUR LE PIRE ?

Le passage d'un type de société à un autre fait nécessairement des gagnants et des perdants. Schématiquement, les gagnants, ce sont ceux qui n'ont rien, ou pas grand-chose à attendre de la société actuelle. Les perdants, ce sont évidemment ceux qui ont tout à y perdre : richesse et pouvoir. Comme ce sont eux qui se font le plus fortement entendre, notamment dans les médias, il n'est pas étonnant que la fin du monde actuel soit généralement présentée comme un drame. Ce serait effectivement un drame au regard des valeurs qui les animent et des intérêts qui les gouvernent. Ceci laisse ouverts, pourtant, les avenir possibles : chaos destructeur ou recomposition sur des bases différentes.

On peut ainsi concevoir :

- Une situation de chaos, les services publics ayant cessé de fonctionner, chacun cherchant par tous les moyens à sauver sa vie, mais également l'émergence de nouvelles solidarités face à l'adversité,
- un morcellement du monde et le maintien de zones où se serait maintenu un ordre relatif fondé sur des bases communautaires (ethniques, religieuses, culturelles) cherchant à se préserver de toute agression, réelle ou ressentie comme telle, venant de l'extérieur, ou encore, l'existence de zones où se maintiendrait un ordre issu de la période précédente, quoique dégradé, conduites par des autorités s'efforçant de reconstruire une société vivable sur des bases différentes et reprenant certains éléments à l'ancienne,
- Un développement de l'insécurité liée aux mouvements de populations avides de trouver leur place en « occupant le terrain »,
- La création de zones de survie fondée sur un leadership violent et sur l'obéissance aveugle

- au chef assurant la sécurité du groupe,
- La disparition des activités liées à la civilisation thermo-industrielle et à l'extraction massive de minéraux et de sources d'énergie non renouvelables et la redécouverte d'activités artisanales telles qu'elles existaient à l'époque de L'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert, enrichies par certains savoirs accumulés depuis lors,
- Une réutilisation prudente de certains objets issus de la période précédente, soit dans un but différent, dans une optique de récupération, soit avec le souci de les faire durer autant que possible,
- Un développement de l'autoconsommation et de l'agriculture vivrière,
- L'émergence de nouvelles formes culturelles, fondées sur des valeurs différentes de celles qui nous semblent aujourd'hui aller de soi, mais intégrant certains éléments issus de la période précédente,
- Un déplacement du désir sur d'autres objets que les biens matériels et l'émergence de mythes nouveaux, propres à alimenter de nouvelles formes d'action collective.

QUE FAIRE ?

Finalement, il convient de se préparer à l'imprévisible, de telle façon que l'avenir nous soit le meilleur – ou le moins mauvais – possible, que ce soit dans la transition qui s'annonce ou que ce soit dans son aboutissement. Il ne s'agit pas de stocker des armes et des conserves dans l'hypothèse d'une guerre de tous contre tous, mais d'éviter celle-ci. L'avenir personnel de chacun d'entre nous sera fonction de l'avenir collectif que nous serons capables de faire advenir. La question posée est de savoir comment, demain, nous serons capables de faire société au-delà de la société thermo-industrielle aujourd'hui en voie d'épuisement. On se contentera ici de quelques pistes d'action.

La première difficulté sera de faire notre deuil de ce qui nous paraît aujourd'hui « normal » mais qui demain appartiendra au passé. Or, nous sommes d'autant plus accrochés à cette normalité que nous y trouvons intérêt, que nous sommes incapables de concevoir autre chose et que nous sommes moins prêts à remettre en question les croyances qui nous guident. Et donc, il nous faut :

- Imaginer ce que nous ferions si nous avions tout perdu, notre famille, nos amis, les biens auxquels nous sommes attachés, le mode de vie qui nous anime, mais aussi ce que nous ferions pour protéger nos proches, ceux auxquels nous sommes réellement attachés ;

- Concevoir que notre mode de vie n'a rien de « normal » et qu'il en existe d'autres possibles, comme le montre l'exemple de civilisations disparues ou de communautés humaines encore à l'écart de la civilisation techno-industrielle ;
- faire le tri parmi les croyances qui nous animent entre celles qui nous sont propres et celles que nous avons seulement empruntées à notre environnement social, entre les convictions qui constituent notre « moi » et les croyances qui ne sont que préjugés à rejeter.

Il faudra donc reconstruire, à commencer, pour chacun, par se reconstruire soi-même. La façon dont s'opérera la transition d'une civilisation à une autre résultera ainsi plus sûrement du comportement des communautés humaines fondées sur la proximité. En effet, les changements de comportement et l'évolution des systèmes de valeurs seront d'abord le fait des personnes elles-mêmes, non d'une autorité s'imposant à eux.

Il se trouve que ces changements sont d'ores et déjà perceptibles à travers une multiplication des initiatives locales ; or, ces initiatives, de proche en proche, génèrent une évolution plus globale des croyances et des comportements. La façon dont se déroulera la transition de la civilisation techno-industrielle vers ce qui la remplacera sera ainsi largement fonction de la qualité des rapports humains qui se tissent dans la vie de tous les jours.

Ce serait toutefois une erreur que d'imaginer qu'il ne faut rien attendre des pouvoirs publics. Cependant, leur action peut prendre deux formes très différentes : soit des mesures imposées, supposées indispensables et présentées comme une nécessité ; soit une action indépendante de l'influence des lobbies industriels, visant à encourager, faciliter et coordonner les initiatives locales. Ces deux formes de citoyenneté très différentes pourraient ainsi déboucher, soit sur une société centralisée et coercitive, soit sur une société fondée en premier lieu sur les relations de voisinage.

Au total, la transition qui s'annonce ne doit être envisagée ni comme une catastrophe nécessaire ni comme une absence de problème, mais d'une façon réfléchie. Ce sera simplement, pour le meilleur ou pour le pire, peut-être même pour le meilleur et pour le pire tout à la fois, une nouvelle phase de l'histoire de l'humanité en même temps qu'une nouvelle petite tranche du devenir de la planète, une phase post-anthropocène.

Hubert LANDIER

Un cabinet d'avocats augmenté dédié au droit social



Audace, innovation, combativité, créativité

FACTORHY Avocats s'inspire de la célèbre Factory warholienne et de sa volonté de bousculer les codes pour contribuer à donner une nouvelle dimension à la profession d'avocat en droit social.

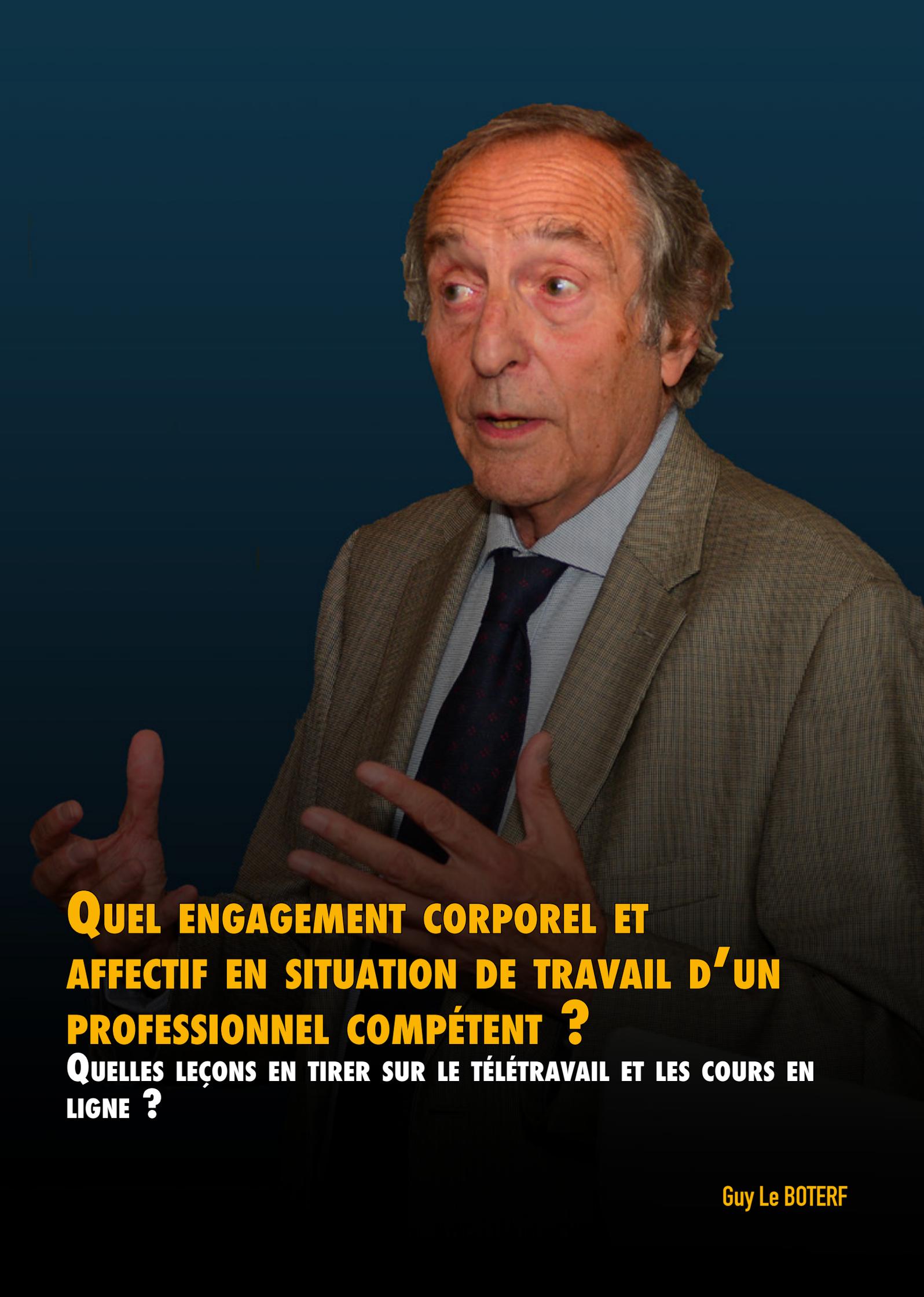
Notre cabinet dépasse la question de droit pour s'attacher à comprendre les enjeux de nos clients, atteindre leurs objectifs opérationnels et être avocat-facilitateur : offrir des solutions, conduire pleinement les projets, proposer aux entreprises des solutions IT nouvelles et contribuer à instaurer la confiance dans les relations sociales.

www.factorhy.com



FACTORHY

AVOCATS



**QUEL ENGAGEMENT CORPOREL ET
AFFECTIF EN SITUATION DE TRAVAIL D'UN
PROFESSIONNEL COMPÉTENT ?**

**QUELLES LEÇONS EN TIRER SUR LE TÉLÉTRAVAIL ET LES COURS EN
LIGNE ?**

Guy Le BOTERF

Dans la lutte contre la contagion du coronavirus, la gestion des corps a pris une place de premier plan : la distance dite sociale est en fait une distance entre les corps, les masques sont des protections pour et entre les corps, les gestes barrières séparent les corps.

Le professionnalisme mis en œuvre dans les hôpitaux en pleine crise du coronavirus, le télétravail développé en réponse aux contraintes du confinement, le développement des cours en ligne dans les universités pour assurer la continuité pédagogique, tout ce contexte met en question la contribution du corps et de l'affectivité dans l'activité d'un professionnel en situation de travail.

Après avoir rappelé l'engagement corporel et affectif en situation de travail d'un professionnel compétent, cet article analyse de ce point de vue les pratiques du télétravail et des cours en ligne mises en œuvre dans le contexte du confinement et en tire quelques leçons pour l'avenir.

UN ENGAGEMENT CORPOREL ET AFFECTIF EN SITUATION

La pratique professionnelle comme engagement du corps

Un professionnel compétent ne fait pas que mobiliser des connaissances ou des compétences pour agir en situation de travail : il met en œuvre ce que j'appelle une " pratique professionnelle " pertinente distincte des ressources en savoirs, savoir-faire ou savoir-être qu'il mobilise dans celle-ci. Cette façon de s'y prendre pour agir se concrétise toujours par un engagement du corps. Les neurosciences montrent que le cerveau ne peut rien sans le corps : les deux opèrent dans un partenariat permanent et le cerveau doit nécessairement coopérer avec les structures non nerveuses de l'organisme humain².

Que le professionnel soit un artisan travaillant le bois ou la pierre, un médecin effectuant le diagnostic d'un patient, un contrôleur aérien régulant le trafic des avions ou un enseignant donnant un cours magistral, chacun d'entre eux mobilise son corps dans le déroulement de son action.

D'une façon à première vue paradoxale, plus les processus de production seront régis par des automatismes plus la qualité du travail relationnel incluant des relations de face à face sera requise : dans les bureaux d'étude des équipes pluridisciplinaires devront dialoguer pour confronter les points

de vue divers, effectuer des diagnostics partagés et déboucher sur des compromis. Un collectif devra gérer l'ensemble du système de production intégrant diverses machines et les professionnels du front office auront à dialoguer en face à face avec des clients³. Certains chercheurs n'hésitent pas à évoquer l'exigence croissante d'une " compétitivité relationnelle " ⁴. Le travail vivant est toujours un " corps à corps " avec une matière, un équipement, une situation⁵.

Si la pratique professionnelle est un engagement du corps, celui-ci suppose la mobilisation de ressources physiques et émotionnelles qui le rendront possible.

Des ressources physiques et physiologiques pour agir

Au plus fort de la gestion de crise des hôpitaux affrontés à la pandémie du covid-19 en France, c'est un engagement corporel et affectif de tout le personnel hospitalier qui a été impacté et qui s'est mobilisé. Les soignants ont dû lutter pour " tenir jusqu'au bout ", résister au manque de sommeil, maintenir leur état de vigilance, " adapter leur régime alimentaire. Chacun a " payé de sa personne " pour lutter contre l'épuisement, " donner un coup de main " à celles et ceux qui en avaient besoin, être présent auprès des patients et les soutenir dans leur détresse, coopérer et faire sentir sa solidarité. Le port du masque généralisé a montré à contrario combien le vis-à-vis des visages était essentiel dans le dialogue entre soignants et patients était important⁶.

De multiples métiers mobilisent, outre des connaissances et savoir-faire, ces ressources physiques qui rendent ou non possibles la ténacité, la vigilance, le maintien de l'énergie, l'équilibre, l'acuité de la vision ou de l'audition, l'attention soutenue, la gestion du stress en situation éprouvante.

C'est la main du chirurgien expérimenté qui " apprécie la texture des tissus, les passages pour la dissection, les possibilités d'exercice " ⁷.

Les soignants, lorsqu'ils sont de bons professionnels, savent agir " avec tact " pour respecter la pudeur d'un patient : on ne touche pas un corps humain comme on touche n'importe quel corps physique. Avoir du tact c'est " toucher sans toucher " ⁸.

La posture professionnelle est souvent une posture physique, que ce soit celle du technicien face à sa machine, à son écran de contrôle ou du chirurgien à sa table d'opération.

Les postures professionnelles peuvent être diverses (d'éducateur, de conseiller, d'expert, de thérapeute, de contrôleur, d'accompagnateur...). Cet engagement du corps est une façon construite " d'être là "9. Chaque posture corporelle oriente le regard de l'autre sur le professionnel, sur ce qu'il peut attendre de lui.

Des ressources de guidage corporel

Certaines des ressources physiques ne servent pas seulement à mettre en œuvre une pratique professionnelle mais à l'orienter, à la choisir : ce sont des ressources de guidage corporel¹⁰. Elles constituent une certaine intelligence du corps. Les leçons accumulées au cours de l'expérience vont permettre au professionnel d'apprendre à repérer les signaux faibles avant-coureurs (visuels, auditifs affectifs...) l'alertant sur une situation à survenir.

Chez les contrôleurs aériens, agissant dans un contexte numérique des plus sophistiqués, l'œil, la voix et l'ouïe continuent à jouer un rôle important. Ils doivent observer avec acuité un écran radar et être attentif à la voix du pilote d'avion pour reconnaître dans quel état psychique il se trouve. Les plus expérimentés savent reconnaître la " couleur de la voix " du pilote pour anticiper ses comportements futurs.

Chez le soudeur professionnel, c'est la capacité à reconnaître d'un coup d'œil la fiabilité d'un point de soudure. C'est le menuisier ébéniste qui sera capable d'apprécier non seulement la qualité de son œuvre, mais son " bon rendu " qui plaira à son client.

Des ressources émotionnelles pour agir

Un professionnel ne cesse d'éprouver des émotions, que celles-ci soient d'ordre cognitif, physiologique ou psychologique. Elles sont constitutives de toute activité¹¹. Très diverses (peur, colère, dégoût, joie, tristesse, enthousiasme, déception, fierté, frustration, honte, révolusion, ennui, plaisir, admiration...) elles peuvent être ressenties avant, pendant ou après une activité réalisée.

Les philosophes Husserl et Schopenhauer, ont depuis longtemps su utiliser les deux mots employés dans la langue allemande pour nommer le corps : Körper pour désigner le corps physique et observable et Leib pour le corps vécu avec ce qu'il ressent. Ce dernier peut laisser des traces dans l'imagerie cérébrale mais est inatteignable. De même, les émotions peuvent être visibles mais les sentiments qui leur sont associés ne le sont pas.

Les émotions peuvent avoir des effets négatifs : fragilisation des pratiques professionnelles (oubli d'une tâche à réaliser, biais attentionnels, épuisement professionnel...). Par ailleurs, il n'est pas rare de rencontrer des managers qui disposent d'une forte capacité de raisonnement mais qui " ne sentent rien " des situations qu'ils vivent avec leurs collaborateurs. Il existe des médecins disposant d'une grande expertise médicale mais qui n'ont aucune empathie pour leurs patients. Les effets peuvent être désastreux.

Les émotions peuvent aussi avoir des effets positifs : soutien de la mémorisation, renforcement de la motivation à agir, meilleure qualité du travail... Elles permettent de contrôler le stress en situation imprévue, de mieux comprendre et de prendre en compte le point de vue d'autrui en établissant une relation d'empathie avec lui, de gérer avec sérénité des situations de conflit, de se concentrer plus intensément sur des tâches à réaliser... Diverses recherches considèrent que le néocortex bénéficie de l'apport des émotions en lui permettant de réaliser des apprentissages qui s'automatiseront en expertise¹².

Les professionnels des métiers relationnels comme ceux relevant de la thérapie savent que l'établissement d'une relation empathique suppose de savoir prendre une bonne " distance émotionnelle ". Comprendre la souffrance d'autrui ne signifie pas prendre en charge cette souffrance. Sans une telle distance, le risque est fort de voir se développer chez le professionnel une fatigue émotionnelle connue sous le terme d'" usure professionnelle ".

Les ressources émotionnelles sont essentielles dans l'acquisition du " sentiment d'efficacité personnelle ", à savoir l'estime de soi face aux défis professionnels à relever¹³.

Savoir gérer ses émotions peut être considéré comme un " travail émotionnel "14.

Des ressources de guidage émotionnel.

Comme certaines ressources physiques, les ressources émotionnelles peuvent exercer une fonction de guidage.

Diverses études en neurosciences, en particulier celles effectuées par Antonio Damasio¹⁵, concluent que les décisions les plus rationnelles que prend un professionnel sont orientées non pas seulement par ses capacités cognitives mais par des émotions qui peuvent les faciliter. Ces états émotionnels peuvent réduire la gamme des options sur

lesquelles les processus logiques de raisonnement auront à s'appliquer et permettent ainsi de mieux faire le tri entre diverses variantes.

Le ressenti affectif (feeling) est essentiel pour la prise de décision en particulier en situation d'urgence où les raisonnements longs prennent trop de temps : les pressentiments permettent de fixer un cap, de trouver une ligne de comportement en cas de crise. Les émotions sont " l'indispensable carburant "16 pour le fonctionnement du processus cognitif et créatif.

Un professionnel peut avoir le pressentiment, c'est-à-dire l'intuition d'un évènement à survenir. Sans vouloir faire de mauvais jeux de mots, j'oserais parler de savoir-flair plutôt que de savoir-faire. C'est le " sens clinique " du médecin qui sait reconnaître d'emblée parmi tous les signes repérés ceux qui peuvent être considérés comme des symptômes. C'est l'infirmier expérimenté qui sait d'un coup d'œil repérer le malade qui, dans les minutes qui suivent, peut faire des complications.

UNE RELATION DE CONFIANCE FONDÉE SUR L'ENGAGEMENT

Souhaitez-vous une médecine sans médecin ? Un voyage en avion de ligne sans pilote ? Être soigné d'une contagion virale dans un hôpital sans soignants ? Un management sans manager ? Terminer votre vie dans un Ehpad uniquement entouré de robots émotionnels ?

Toutes ces questions se réfèrent à des situations professionnelles à risques pour des personnes ou des collectivités. Elles correspondent à une seule et même demande des patients, des clients, des usagers : pouvoir faire confiance dans des professionnels compétents

L'expérience montre que des procédures peuvent contribuer à la qualité du travail mais que leur multiplication peut s'avérer contre-productive, que les systèmes d'aide automatisés permettent de gagner en sécurité mais que leur généralisation peut être sources d'hypovigilance

Cet engagement physique et affectif du professionnel est alors au cœur de la relation de confiance à établir entre le soignant et le patient, entre les passagers et le pilote, entre le manager et ses collaborateurs.

La relation recherchée est une relation de personne à personne. Ce qui rassure le patient c'est de sa-

voir qu'il est compris par le chirurgien et qu'il peut compter non seulement sur son expertise mais aussi sur son engagement à réussir l'opération... Ce qui rassure le passager aérien c'est de savoir que le pilote non seulement à de l'expertise mais qu'il se sent responsable de la vie des passagers, qu'il est lui-même dans l'avion et qu'il tient émotionnellement à sa vie comme à celle de tous les passagers.

Ce qui rassure le collaborateur c'est de savoir que son manager comprend la complexité de son travail et en ressent les difficultés, qu'il a une part de responsabilité dans sa progression.

Ces exemples montrent bien que c'est dans la mesure où les professionnels se sentent eux-mêmes corporellement vulnérables qu'ils peuvent se sentir responsables d'autrui et inspirer la confiance¹⁷.

Les robots de l'intelligence artificielle ne peuvent correspondre à cette demande de confiance et de responsabilité. Ils n'ont ni corps, ni intériorité. Ils ne comprennent pas ce qu'ils font et n'éprouvent aucune émotion¹⁸. Ils ne peuvent qu'imiter et simuler. Ils n'agissent pas mais réagissent¹⁹. Ils peuvent être très utiles mais comme aide à la décision ou à l'intervention, dans une relation de complémentarité avec le professionnel²⁰.

LE TÉLÉTRAVAIL : QUEL ENGAGEMENT CORPOREL ET AFFECTIF ?

Durant la période de confinement de mars et avril 2020, de nombreux professionnels se sont trouvés en situation de télétravail. Cette situation a-t-elle eu des conséquences sur cet engagement corporel et affectif requis pour agir en professionnels compétents ?

Un premier constat doit tout d'abord être rappelé : travailler à distance c'est non seulement utiliser les outils numériques existants, c'est également s'imposer une discipline corporelle (planifier les temps de travail et de pause, se déplacer, changer de postures, se donner des règles d'alimentation, éviter l'hyper-connexion...)

Une bonne gestion du corps est nécessaire pour travailler de façon efficace et durable. Le fait de travailler " à distance " ne met pas le corps entre parenthèses.

Un deuxième constat s'impose : Le télétravail

a montré son utilité en période de pandémie en contribuant à réduire le chômage, a fonctionné de façon efficace dans de très nombreux cas, a permis à de nombreux professionnels de mettre en œuvre leur capacité d'autonomie, de la découvrir ou d'en faire l'apprentissage, de s'affranchir pour certains d'une hiérarchie pesante, incompétente ou malveillante, d'éviter des pertes de temps dans des transports quotidiens. La majorité de ceux qui ont pratiqué le télétravail durant la période de confinement souhaitent son maintien : selon l'Agence nationale pour les conditions de travail, 45% souhaitent poursuivre cette modalité de travail de façon occasionnelle, 43% de façon régulière et 12% ne veulent pas continuer.

Un troisième constat ne doit pas être oublié : parmi les principales raisons évoquées par ceux qui ont mal vécu le télétravail figurent celles concernant l'isolement physique. Dans de nombreux cas le télétravail a alors été vécu comme une expérience difficile à vivre affectivement. Une chute de la motivation a souvent été observée.

La charge mentale s'est révélée lourde²¹. La lassitude a fini par s'installer. Certains ont mal vécu un contrôle à distance qui leur paraissait permanent. Celles ou ceux qui ne savaient pas travailler seuls se sont sentis progressivement abandonnés. Le sentiment d'isolement, l'impression de ne pas effectuer son travail avec la qualité souhaitée, l'absence de reconnaissance ont été douloureusement vécus.

Le travail est apparu abstrait, sans contact avec le réel. : " Le travail perd de sa saveur(...). Il nous manque la part sensible du travail : sentiments, sensations, perceptions, émotions. Tout ce qui nous influence et nous motive "²². Ce qui est vécu au retour, " sur les lieux du travail ", une fois le déconfinement possible est significatif : plaisir de retrouver des sourires, des mimiques, des démarches, des postures qui disent " si les gens vont bien ou non "²³.

Les rencontres fortuites ou non autour de la machine à café ou dans les couloirs sont vécues comme des opportunités pour créer des liens, demander discrètement un conseil ou une aide, tester ou trouver une idée.

Ce sont surtout les jeunes récemment recrutés dans les entreprises et les organisations qui ont le plus souffert de ne pas pouvoir bénéficier du contact quotidien avec les professionnels expérimentés pour se professionnaliser, en particulier pour connaître l'ensemble des règles de vie et de métier à prendre en compte dans leur contexte de travail

Combiner la proximité physique et la proximité numérique

Ces divers constats conduisent à mettre en évidence la nécessité d'organiser le travail en combinant et alternant la proximité numérique et la proximité physique.

La proximité numérique permet de s'affranchir des contraintes de temps ou de distances géographiques. Elle peut constituer des " plateaux virtuels " de conception, organiser des visioconférences, des forums électroniques, le télétravail. Elle accroît la possibilité du travail en réseau²⁴. La téléconsultation facilite le recours aux soins, permet un suivi régulier des patients, réduit les délais d'attente, peut prendre place dans un parcours de soins. Des outils numériques permettent au médecin de dépister les maladies avant qu'elles n'apparaissent, de faire interpréter à distance des images, de gagner du temps pour écouter un patient et établir avec lui la relation de confiance qui est au cœur de son métier²⁵.

Mais le monde virtuel n'est pas le monde réel. Le sensible est absent. Les interactions ne se réduisent pas à des connexions. Le temps long passé devant les écrans peut faire obstacle au développement de l'empathie. Les relations de coopération ne se réduisent pas à la mise en œuvre de connexions informatiques.

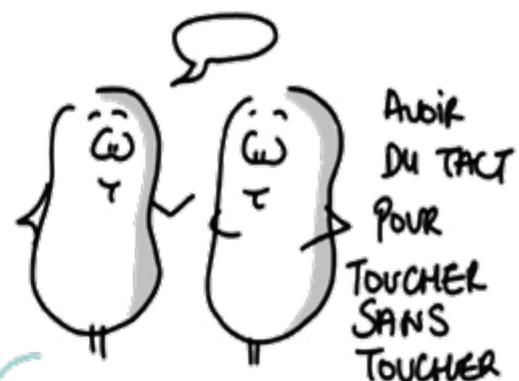
La proximité physique est nécessaire pour que les professionnels puissent se connaître, établir des relations affectives et pas seulement intellectuelles, communiquer au-delà des mots, saisir des intonations, des postures, des expressions des visages. Dans ces réunions " en face à face " ou " en chair et en os " se créent des relations de complicité ou de connivence qui s'avèrent très utiles pour "se comprendre à demi-mots", faire naître le désir d'échanger, de se revoir, de travailler ensemble. Dans les réunions en face à face d'échanges et de capitalisation des bonnes pratiques professionnelles, chacun doit adopter une attitude d'écoute compréhensive des récits exposés, ne pas couper la parole, éviter les agressions, respecter un participant en difficulté d'expression.

Dans ce type de réunion, une parole malencontreuse peut blesser mais elle peut immédiatement être reprise. Un mot écrit dans un courriel peut blesser alors qu'il serait accepté s'il était dit en face à face avec une certaine intonation, un certain rythme, une certaine expression du visage.

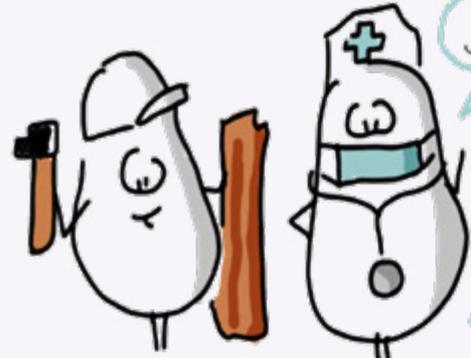
COOPÉRATION NÉCESSAIRE



BESOINS
PHYSILOGIQUES
+ ÉNERGIE & ATTENTION



AVOIR
DU TACT
POUR
TOUCHER
SANS
TOUCHER



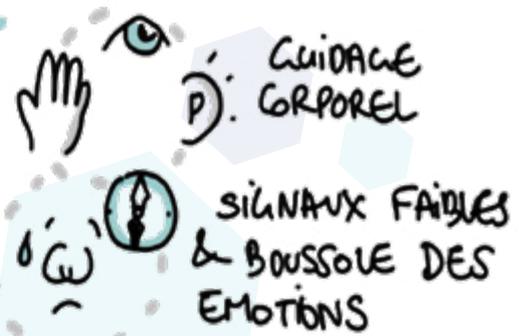
TRAVAIL AVEC LE CORPS
CORPS À CORPS AVEC LA
MATIÈRE

J'ai un savoir-flair !

LA CONFIANCE

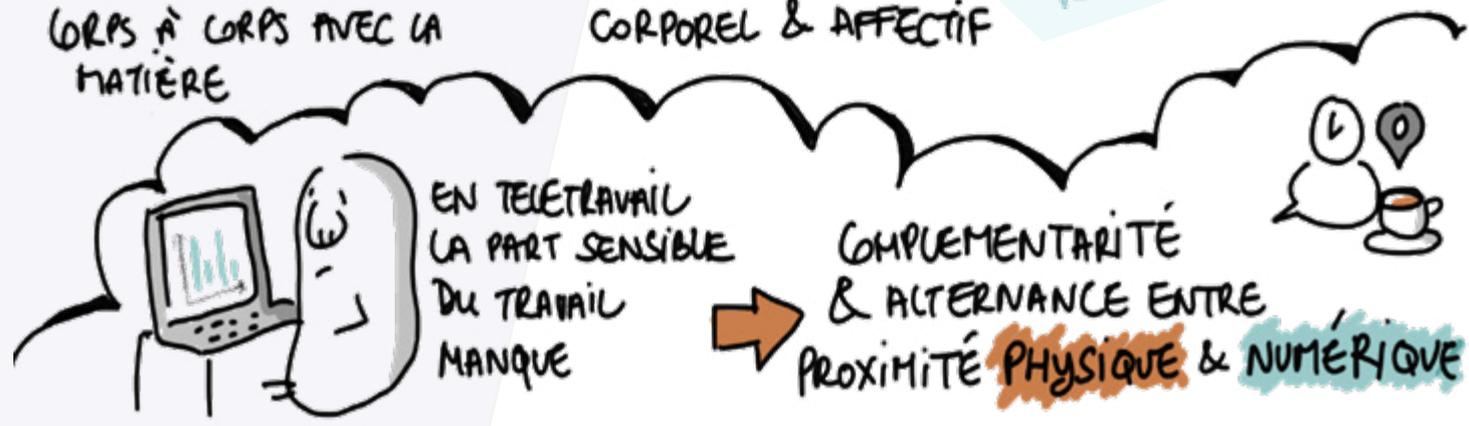


ISSUE DE L'ENGAGEMENT
CORPOREL & AFFECTIF



CUIDAGE
CORPOREL

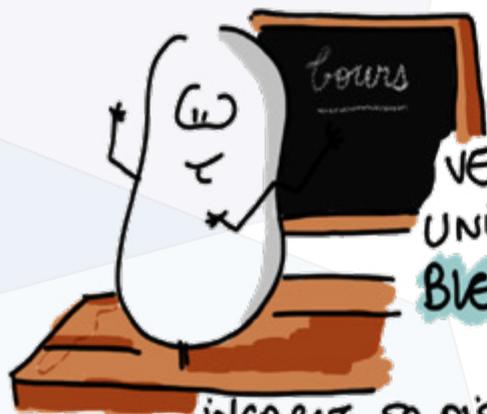
SIGNAUX FAIBLES
& BOUSSOLE DES
EMOTIONS



EN TELETRAVAIL
LA PART SENSIBLE
DU TRAVAIL
MANQUE

COMPLEMENTARITÉ
& ALTERNANCE ENTRE
PROXIMITÉ **PHYSIQUE** & **NUMÉRIQUE**

© www.dunod.com - www.lesediens.com



VERS UNE
UNIVERSITÉ
BLENDED LEARNING

INCARNE SA DISCIPLINE
SENT SON PUBLIC

AVEC LES COURS ONLINE
PERTE DE
MOTIVATION
IMPRESSION
DE MONOLOGUE



Un cours sans visage
est sans saveur...

ENGAGEMENT CORPOREL & AFFECTIF
AU TRAVAIL = PROFESSIONNEL COMPÉTENT

SOMMAIRE

Une nécessaire ingénierie de l'alternance

La qualité du travail et la motivation à travailler dépendra certes de la formation et de l'accompagnement pédagogique du télétravail, mais de la nécessaire alternance entre ces deux modalités dans une entreprise ou une organisation. C'est toute une ingénierie de l'alternance entre le présentiel et le distanciel qui doit être inventée et mise en œuvre. Le tout-à-distance n'apparaît pas souhaitable.

LES COURS EN LIGNE : UNE UTILITÉ CERTAINE, UNE SOURCE D'INNOVATIONS MAIS UNE DOUBLE SOLITUDE

Durant le confinement, les universités ont mis en place des cours en ligne et des visioconférences pour assurer ce qu'il est convenu d'appeler la " continuité pédagogique ". Un effort considérable a été réalisé en peu de temps, s'est révélé très utile dans le contexte des contraintes sanitaires imposées et a pu être une source d'innovations pédagogiques et de nouveaux apprentissages.

Mais cette expérience conduit-elle à concevoir des universités numériques " à distance " ? Qu'en seraient les conséquences sur les professionnels enseignants et sur les étudiants ?

Dans un cours en présentiel, l'enseignant se met en scène et devient un acteur. Le terme même d'amphithéâtre est significatif. Dans une pièce de théâtre l'acteur " sent " son public à chaque représentation : de multiples indices perçus consciemment ou non, lui indiquent si le public est attentif ou non, accroche ou décroche à certains moments. Il en va de même dans un cours : l'enseignant expérimenté " sent " s'il doit ralentir, faire une pause, s'adresser plus précisément à telle partie de la salle, revenir sur un concept trop rapidement évoqué, laisser la place à des questions ou des commentaires, si l'ennui s'installe ou si l'intérêt persiste.

Chaque cours comme chaque soirée théâtrale a son atmosphère particulière, son bruit de fond spécifique.

Dans les séances de travaux pratiques, l'enseignant peut d'un coup d'œil saisir si un étudiant suit ou est en difficulté. Il peut se rapprocher physiquement d'un apprenant pour l'encourager, le rassurer, le remettre sur la bonne voie, apporter un soutien émotionnel, le féliciter.

Les étudiants eux-mêmes sont sensibles à l'engagement corporel et affectif de l'enseignant, à sa gestuelle, sa posture, ses intonations, ses expressions verbales ou non verbales. Ce dernier " incarne " une discipline, un savoir, son intérêt pour le sujet qu'il traite. Les approches ou techniques pédagogiques sont utiles mais rien ne vaut la passion que l'enseignant sait communiquer sur un contenu ou ses recherches. Manifester le plaisir que l'on a à enseigner, à rechercher, à faire avancer une discipline constitue une source importante de motivation pour les étudiants ou les élèves²⁶.

Il y a certes les cours ou les activités pédagogiques mais aussi les rencontres informelles avant un cours ou durant les pauses : le dialogue peut y devenir davantage interpersonnel. L'enseignant y est perçu comme une personne ayant ses convictions, ses doutes, son itinéraire

Rencontrer les enseignants, faire connaissance avec eux, partager le même espace physique, partager ses motivations et son expérience facilite la construction du modèle identificatoire que recherche en particulier les nouveaux étudiants.

Les étudiants attendent des enseignants " qu'ils les portent en tant qu'individus, et pas seulement comme apprenants"²⁷ . On appelait autrefois ce collectif de liens " la communauté des maîtres et des élèves ".

Dans un cours en ligne l'enseignant ne sent rien de son auditoire. Certains évoquent une situation de monologue avec la désagréable impression de parler dans le vide " ou " dans le noir ". Le risque de perte de motivation est grand surtout pour les nouveaux dans un établissement universitaire et qui n'ont pas vu parfois un seul visage de professeurs durant plusieurs mois et ni rencontré d'autres étudiants. Un cours sans visage est un cours sans saveur²⁸.

Dans une note à la ministre de l'enseignement et de la recherche, la Présidente de la commission permanente du Conseil national des universités, tout en reconnaissant l'utilité des cours en ligne durant le confinement, écrivait : " le distanciel, ce n'est ni le collectif ni l'individuel... c'est la solitude de l'enseignant et de l'étudiant. "²⁹

Sans séminaires, colloques, ateliers, dialogues en présentiel avec les enseignants, sans projets de recherche en contextes réels, sans stages et études de terrain, que deviendrait l'université ?

La tradition universitaire de la Dispute, du dialogue rigoureux et respectueux en face à face, de la défense orale d'une thèse ou d'un projet face à un jury ne préparent-ils pas les étudiants non seulement à la vie professionnelle, aux activités de recherche mais aussi à l'exercice de la citoyenneté ?

La voie à suivre n'est certainement pas de rejeter les cours en ligne et leurs outils numériques mais d'aller vers une université blended learning articulant les possibilités et les spécificités de formation en présentiel et en distanciel.

EN CONCLUSION...

Au terme de cet article, deux réalités me semblent devoir être rappelées :

1 un professionnel compétent n'est pas être abstrait réductible à un ensemble de connaissances et de compétences à mobiliser mais un sujet incarné, une personne avec ses richesses et sa vulnérabilité, engageant sa corporéité dans sa pratique professionnelle.

Autant les compétences sont nécessaires et doivent être développées, autant il importe de prendre compte qu'elles n'existent pas en soi, indépendamment des professionnels qui les portent.

Il est temps d'insister sur l'importance qu'il y a à considérer qu'on ne manage pas des compétences mais des personnes plus ou moins compétentes.

2 travailler dans une organisation c'est non seulement réaliser des activités et coopérer avec d'autres acteurs mais aussi partager une vie commune au travail avec d'autres professionnels.

Cette exigence est bien rendue par le concept de convivance exprimant " non seulement le désir mais aussi le plaisir de vivre avec les autres et non pas seulement les uns à côté des autres ". Convivance c'est à la fois " manger et vivre ensemble ". Cela inclut la convivialité avec les règles de civilité correspondantes mais c'est aussi vivre ensemble en vue d'un bien commun³¹ devenu qui pourrait être, de mon point de vue, le sens et la qualité du travail au service d'autrui. Sans cette perspective partagée, le risque est fort d'une dérive vers un management abstrait par les chiffres qui serait désincarné³¹.

Directeur de Le Boterf Conseil (France) et Professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada). Auteur entre autres aux éditions Eyrolles en 2018 de Développer et mettre en œuvre la compétence et de Construire les compétences collectives.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. www.guyleboterf-conseil.com
2. Alain Damasio, L'Ordre étrange des choses, Paris, Odile Jacob, 2018.
3. Pierre Veltz, La société hyperindustrielle et le travail relationnel, in Pierre Musso et Alain Supiot Qu'est ce qu'un régime de travail réellement humain ?, Paris, Hermann, 2018.
4. Dorothee Kohler et Jean Daniel Weisz, La compétitivité relationnelle, enjeu de la révolution numérique, in Les Echos-le Cercle, 5 avril 2016.
5. Christophe Dejours, Le travail vivant.2 . Travail et émancipation, Paris, Payot, 2009.
6. Pour plus de précisions, Guy le Boterf, La prise en charge des covid-19 : quelle situation professionnelle, quelle réponse de professionnalisme ? in Gestions hospitalières, n° 597 ; Juin-juillet 2020
7. Philippe Hubinois, Petite philosophie de la chirurgie, Paris, Encre marine, 2006.
8. Eric Fiat, Corps et Âme, Nantes, édit. Cécile Dufaut, 2015.
9. Alexandre Lhotellier, Tenir conseil, Paris, Seli arslan, 2001.
10. Pour davantage de précisions sur les diverses ressources de guidage, Guy Le Boterf, Développer et mettre en œuvre la compétence, Paris, Eyrolles, 2018.
11. B.Cahour et A. Lancy, Emotions et activités professionnelles et quotidiennes, in Le Travail humain, 74(2), 2011.
12. Marie-Laure Théodule, Les émotions au cœur de l'apprentissage, in Le Monde, 19 septembre 2018.
13. Albert Bandura, Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle, Bruxelles, de Boeck, 2007.
14. Arlie Russel Hochschild, Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel, Paris, La Découverte, 2017.
15. Antonio Damasio, L'erreur de Descartes, Paris, Odile Jacob, 1995
16. Alain Damasio, L'ordre étrange des choses, Paris, Odile Jacob, 2017.
17. Cette importance de la vulnérabilité dans la responsabilité a été développée par La philosophe Corine Pelluchon, en particulier dans Ethique de la considération, Paris, Seuil, 2018.
18. Laurence Devillers, les robots émotionnels, Paris, éditions de l'Observatoire, 2020.
19. Eric Wolff, Plaidoyer pour l'universel, Paris, 2019.
20. Daniel Cohen, Il faut dire que les temps ont bien changé, Paris, Albin Michel, 2018.
21. Anne Rodier, " J'en ai ma dose " : les dégâts du télétravail, in Le Monde, 24-25 mai 2020
22. Claire Pfauwadel, Confinement et distanciation : de la saveur du travail au travail sans saveur, in Education Permanente, Paris, n° 224, Septembre 2020 :
23. Clara Georges, Un bureau un peu open et très space, in Le Monde, 28 juin 2020.
24. Guy Le Boterf, Construire les compétences collectives. Coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux de professionnels, Paris, Eyrolles, 2018.
25. Les études et préconisations du Cabinet Athling, reconnu dans le domaine de l'analyse des impacts de l'intelligence artificielle sur les métiers, en montrent la possibilité. <http://www.athling.com/publications>
26. Mael Virat, Quand les profs aiment les élèves, Paris, Odile Jacob, 2003.
27. Alice Raybaud, A l'université, le ras-le-bol des cours en ligne, in Le Monde, 17 juin 2020.
28. Alice Raybaud, op.cit.
29. Sylvie Bauer, Imaginer une université à distance, c'est renoncer à sa fonction sociale, in Le Monde, 18 juin 2020.
30. Je prends ici appui sur la définition du concept de convivance développé par Corine Pelluchon dans Ethique de la Considération, Paris, Seuil, 2018.
31. Sur le management par les chiffres et ses conséquences, je renvoie à l'ouvrage de Marie-Anne Dujarier, Le management désincarné, Paris, La Découverte, 2017, qui en fait une analyse convaincante.

1^{ER} RÉSEAU NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT RH

Adhérer au GARF, c'est :

- ✓ Rejoindre la 1^{ère} communauté de métiers et de pratiques dans les domaines Formation, Compétences et Développement RH.
- ✓ Bénéficier d'un espace de réflexion, de partages de pratiques, d'échanges et de retours d'expériences sur des problématiques RH, Formation et développement des compétences.
- ✓ Accéder à un centre de ressources national, via le portail, et la mutualisation de savoirs, de références et d'innovations.
- ✓ S'inscrire dans un réseau de professionnels, pour participer au débat d'idées, aux avancées des pratiques professionnelles, contribuer par l'engagement associatif aux réflexions nationales et législatives.
- ✓ Bénéficier des productions de la commission juridique.

Des services adaptés à vos besoins

- ✓ Des réunions périodiques organisées en Région.
- ✓ Une mutualisation et un partage des travaux de groupes.
- ✓ Une veille juridique FIDAL et des réponses à vos questions techniques.
- ✓ Une Newsletter mensuelle.
- ✓ Un espace numérique réservé aux adhérents via le Portail du GARF : un forum collaboratif d'échange, de partage des bonnes pratiques, un espace emploi, une veille sur l'actualité de la profession...

Sur toute la France

13 Groupes en région :

Aix-Marseille, Bordeaux, Clermont-Férrand, Grenoble, 2 groupes à Lyon, Nantes, Orléans, Reims, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse

7 groupes à Paris et une commission juridique :

Paris 11, Paris 12, Horizon, Ouest-Etoile, Challenge, Azur, Secteur Public

CERTIFICAT MAG RH

LE PILOTAGE SOCIAL

Suivez le module interactif développé dans le cadre du MagRH et animé par François GEUZE du MagRH sur le thème du pilotage social, des indicateurs sociaux et des tableaux de bord sociaux.



Au programme :

1. Les enjeux du pilotage social
2. Les grands principes de l'évaluation
3. Une méthodologie de construction des tableaux de bord
4. Les différents types d'indicateur
5. Les indicateurs au coeur des processus, l'exemple de la formation

Un programme complet d'une heure trente environ avec des vidéos, quizz, documents et exemples commentés.

lumio

Vos procédures et documents
en droit du travail sur-mesure
en quelques minutes



Essai
gratuit



Gérer une absence injustifiée, rédiger un avenant, traiter une rupture anticipée du CDD, répondre à une demande de congé...

Pour chaque sujet de droit du travail, vous répondez aux questions de Lumio qui vous guide et vous donne la marche à suivre selon le cas de votre salarié. À l'issue de la procédure, Lumio édite le document 100 % personnalisé à votre besoin (courrier, contrat...).

Ses contenus fiables et pratiques vous aident à prendre les bonnes décisions et assurent la conformité de vos écrits.

**Et si avec Lumio, vous aviez enfin plus de temps
à consacrer à vos collaborateurs ?**

lumio
www.lumio-rh.fr

UNE MARQUE DES ÉDITIONS TISSOT



Saison 2

L'apport des nouvelles technologies



Nabil Lasfer est Managing Consultant RH/SIRH pour le groupe Julhiet Sterwen. Il anime les podcasts du MagRH

Après une première saison dédiée aux RH en général, la saison 2 de StoryTelleRH présente l'apport des nouvelles technologies en matières de RH.

Gestion des compétences, place du digital dans les organisations, Intelligence Artificielle, formation ou encore traitement des tâches RH à faible Valeur Ajoutée, découvrez la présentation de solutions issues des plus grands acteurs du marché comme des nouveaux entrants, toujours dans un format court, direct et opérationnel.

Pour écouter les différents podcasts, assurez vous tout d'abord d'être connecté.e à l'internet et cliquez simplement sur l'icône placée à côté du titre de l'intervention.

La durée moyenne de chaque séquence est d'environ 4 minutes.

Nous vous souhaitons ainsi une bonne écoute.

Nabil Lasfer

- 🔊 De l'approche métiers à l'approche compétences par [Olivier Rohou](#)
- 🔊 Comment associer les collaborateurs à l'Intelligence Artificielle par [Cécile Dejoux](#)
- 🔊 Nouvelles technologies et apprentissage par [Vincent Binetruy](#)
- 🔊 Comment les chatbots peuvent libérer les RH par [Sarah Martineau](#)
- 🔊 Nouvelles technologies et accompagnement au changement par [Nolwenn Anier](#)
- 🔊 Rythmes biologiques et société connectée par [Marc Riedel](#)
- 🔊 Mobile learning et engagement des apprenants par [Clémentine Thenet](#)
- 🔊 Comment équilibrer la gestion des talents par [Geoffroy De Lestrang](#)
- 🔊 Pourquoi la digitalisation des RH est clé dans le public par [Elodie Champagnat](#)
- 🔊 L'impact de la transformation digitale par [Julien Lever](#)
- 🔊 Peut-on vraiment parler d'auto-formation par [Yannig Raffanel](#)

L'INTERVIEW "SCHIZO"

Sortie du livre
"Comment on m'a démotivé"
chez de Boeck



En général, ce sont les journalistes qui posent les questions. Mais ils n'ont pas toujours lu les livres dont ils parlent. Les auteurs, eux, ont lu leur propre livre. Ils connaissent donc les questions pertinentes à poser. Voici une foire aux questions (FAQ) pour présenter le livre de Denis Monneuse *Comment on m'a démotivé : Un an dans la prison dorée d'une entreprise publique* (De Boeck, 2020)

Denis : Donnez-nous une bonne raison de lire ce livre !

Denis : Savez-vous ce que les dirigeants, les leaders syndicaux, les RH et les femmes de ménage d'une grande entreprise publique disent en off ? Non ? Alors vous allez apprendre plein de choses !

Qu'apprend-on exactement dans ce livre ?

Ce qu'est le « Koh-Lanta RH » ; quel est le plus beau métier du monde ; pourquoi les directeurs généraux sont plus forts en météo qu'Evelyne Dhéliat ; ce que deviennent les architectes après avoir construit une tour à La Défense ; pourquoi il est stratégique d'emmener ses enfants à Rome l'été ; quelles sont les clauses secrètes dans le contrat de travail des chauffeurs de dirigeants ; comment faire pour que les salariés n'oublient jamais leur carte de cantine ; ce qu'est une sexoche ; comment partir 15 jours en vacances en ne posant qu'un seul jour de congé ; pourquoi des femmes de ménage assistent à des vernissages de peintres austro-hongrois ; qui divulgue des infos secrètes au Canard Enchaîné... Vous en voulez encore ?

Quelle était votre motivation pour parler de la démotivation ?

Je voulais montrer qu'on ne naît pas démotivé, on le devient. Des DRH me demandent souvent : « Com-

ment faire pour motiver nos salariés ? » Je réponds inmanquablement : « Commencez par arrêter de les démotiver ». J'étais le plus motivé des hommes le jour de mon embauche ; trois semaines plus tard, j'étais déjà découragé. J'ai voulu décrire avec humour et dans le détail le processus de démotivation en prenant mon exemple et celui de mes collègues. Si les DRH et managers ne comprennent pas ce processus, ils ne peuvent pas y trouver de remède.

Vous dites que votre ancien chef (surnommé AZF car il est Toulousain et une catastrophe ambulante) est le pire manager de la planète Terre. Prouvez-le !

D'habitude, un mauvais manager a tout de même une vertu : il est un mobilisateur négatif, au sens où il soude tout le monde contre lui. Le meilleur exemple, c'est le barde Assurancetourix dans *Astérix et Obélix*. Les Gaulois sont tous en train de se battre, le barde arrive et se met à chanter. Du coup, tout le monde arrête la bagarre pour taper uniquement sur lui dans un bel élan collectif. À son corps défendant, Assurancetourix joue donc un rôle primordial : il soude le village. AZF, lui, n'arrivait même pas à souder son équipe contre lui !

En lisant ce livre, faut-il rire ou pleurer ?

Les deux, mon capitaine ! Dans son *Traité Politique*, Spinoza conseillait de « ne pas rire, ne pas pleurer, ne pas détester, mais comprendre ». Je partage au contraire ce qui m'a fait rire et pleurer ainsi que ce que j'ai détesté pendant un an. J'ai souvent ri jaune devant les dysfonctionnements ordinaires de cette grande entreprise publique. Et je me suis souvent pincé pour vérifier que je n'étais pas dans un rêve, ou plutôt un cauchemar !

Est-ce une critique en règle du service public ?

Je suis très attaché au service public. Cela me fait donc mal quand il dysfonctionne. Je tiens à dire que mon live n'est pas la suite de Absolutement dé-bordé ou Bonjour paresse. Je ne me prends pas aux agents du service public, mais à la machine à broyer la motivation dans laquelle ils vivent. Je ne m'en prends pas aux individus, mais au système. Si l'on forme une équipe de foot avec Kylian Mbappé gardien de but et Hugo Lloris avant-centre, cela signifie qu'il y a un problème de management, pas que Mbappé et Lloris sont intrinsèquement de piètres footballeurs. Au lieu de jeter la pierre à mes anciens collègues, j'ai plutôt envie de leur dire : « Je vous ai compris ! » Je rends d'ailleurs hommage aux « pigeons » qui, malgré tout, se démènent en faisant preuve d'une exceptionnelle conscience professionnelle. De plus, le phénomène de démotivation existe aussi dans de nombreuses entreprises privées.

Ce que décrivez dans ce livre, c'est vrai ou c'est faux ?

Trois semaines après mon embauche, j'ai commencé à tenir une sorte de journal intime professionnel. Comme je tenais à ne blesser personne, à ne pas jeter l'opprobre sur tel ou tel ancien collègue, j'ai légèrement romancé ces notes consignées quotidiennement. J'ai par exemple interverti des personnages, fusionné certains traits, gommé des détails et flouté certains faits. Bref, ce récit se situe quelque part entre l'auto-ethnographie et le roman, dans un réel fictionné, dans ce qu'Aragon appelait le « mentir-vrai ». Tout est à la fois vrai et faux, au sens où tous les détails sont faux, mais le fond de l'histoire, lui, est vrai.

Qu'est-ce qui vous a le plus surpris dans les retours qu'on vous a fait sur votre livre ?

Quelques personnes m'ont accusé d'être misogyne à cause de mon humour caustique : j'égratigne certaines femmes dans le livre. Cette accusation est ridicule à trois égards. 1) On a le droit d'avoir le sens de l'humour. Une personne handicapée m'a dit un jour : « Rire de tout le monde sauf des handicapés, c'est une forme d'exclusion ». C'est tellement vrai ! Je revendique donc le droit de rire de tout et de tous.



2) Je raille aussi beaucoup d'hommes dans ce livre, mais ça, personne ne me le reproche ! Je ne suis pas sûr que les féministes qui considèrent les femmes comme fragiles, n'ayant pas le sens de l'humour et n'ayant pas le droit d'être caricaturées servent réellement la cause des femmes. 3) Last but not least, dans un souci de « mentir-vrai », j'ai souvent interverti le sexe des collègues que je décris dans le livre par rapport à la réalité. Donc on m'accuse d'être misogyne... envers des hommes !

Pourquoi avoir publié ce livre le 1er jour du confinement ?

Parce que j'avais demandé conseil à Pierre Richard pour la date. La prochaine

fois, je demanderai à Madame Soleil !

Quelles sont les solutions que vous proposez pour améliorer le management ?

Je donne sept grands conseils à la fin du livre : sept fausses croyances à remiser au placard. Je souhaitais éviter de faire un chapitre « y'a qu'à, faut qu'on » et de donner des conseils bateau. Dire, par exemple, « le manager doit être à l'écoute de son équipe », ça ne fait pas vraiment avancer le schmilblick. Il faut être cent fois plus précis : où, quand, comment, avec qui, pourquoi, pour quoi ? Quels sont les risques d'effets pervers ? Etc. La réussite managériale se cache dans les détails. Et puis il est nécessaire de s'appuyer sur la recherche scientifique pour éviter les fausses bonnes idées et les soi-disant « bonnes pratiques » qui n'ont jamais été évaluées. Bref, vous voulez un scoop ? Mon prochain livre est un traité de management. Rendez-vous l'année prochaine !

Pouvez-vous nous révéler en exclusivité mondiale le nom de cette entreprise publique ?

Oui, mais à condition que vous preniez en charge mes frais d'avocat si je suis poursuivi en justice !

Un dernier argument pour acheter ce livre ?

Il est 100 % Covid-free. Avouez que penser à autre chose que ce satané virus pendant quelques heures fait du bien !

DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle

les goûts et les talents

- + de 5700 apprentis du BAC +2 au BAC +5
- + de 51 établissements de formation
- + de 160 formations dans tous les secteurs
- + de 3000 entreprises déjà partenaires

Success in progress



CFA de l'enseignement supérieur
en région Hauts-de-France

Tout savoir sur la formation
par apprentissage :



formasup-npc.org



contact@formasup-npc.org



03 28 33 75 20

L'INTERVIEW "SCHIZO"

INTERVIEW

Sortie du livre
" L'IA au service des RH "
 chez Dunod



L'interview schizo devient un exercice de style quand un ouvrage est co-écrit par sept auteurs principaux. Et encore, la cinquantaine de DRH, experts et startuppers n'a pas été mise à contribution !

Charlotte, Pourquoi selon toi ce livre est intéressant à lire pour des RH ou des managers ?

Charlotte : Ce livre est une réflexion collective car il allie la diversité des points de vue et des profils (experts, chercheurs, DRH, managers, startuppers...). Il met en lumière certains sujets dont il faut avoir conscience, pointus ou sensibles. S'il permet de mieux saisir ce qu'est l'IA, il en donne aussi des applications. Finalement ce livre permet de s'immerger... et de se poser les bonnes questions sur IA à l'amorce d'un chemin que nous n'avons pas fini de parcourir... ! L'impact de l'IA dans notre avenir sera grand avec un enjeu clé : allier l'IA aux enjeux humains pour qu'ensemble ils construisent du possible et du bien commun. Cela se fera grâce à des réflexions collectives... !

Charles-Henri, Luc Julia, créateur de Siri, affirme dans son livre provocateur que « l'IA n'existe pas », quelles conséquences pour les RH selon toi, Charles-Henri, si cette affirmation est vraie ?

Charles-Henri : La réponse à cette question dépend bien évidemment de la conception que nous avons de l'intelligence, artificielle ou pas. Si l'accent est mis sur les dimensions créatives et émotionnelles de l'intelligence alors on peut en effet s'interroger sur la réalité de l'IA dans un certain nombre de solutions RH que l'on voit fleurir sur le marché et qui toutes affirment « embarquer » des modules d'IA. Si l'affirmation de Luc Julia est vraie, alors les DRH devraient

être très vigilants avant d'adopter et de mettre en œuvre dans les process RH toute solution affirmant relever de l'IA. Ils/elles devraient en particulier s'intéresser à la « boîte noire » et pouvoir évaluer finement la pertinence et la qualité des algorithmes utilisés.

Thierry, quelle devrait être la place selon toi, de la fonction RH ?

Thierry Je suis convaincu que la fonction RH doit « monter au front » pour contribuer à faire de l'IA une source de progrès social, et pas seulement économique. L'ouvrage met en évidence pléthore d'exemples à impact positifs, sur les clients, ou sur l'inclusion des collaborateurs – et pas seulement la destruction d'emplois. Je crois que la fonction RH doit défendre une certaine vision de l'intégration de l'IA dans l'entreprise, non pas parce que c'est possible techniquement, mais seulement lorsqu'elle est porteuse de valeur ajoutée pour les clients et les collaborateurs. Cela passe par :

- Éduquer les collaborateurs, notamment en développant l'esprit critique, et en ménageant la place pour l'intuition et la créativité ;
- Réfléchir aux transformations des organisations, et les piloter « avec et par » les hommes et les femmes ;
- Anticiper les impacts sur les métiers et compétences, par des stratégies de mobilité, « upskilling » ou « reskilling » ... et ne laisser personne sur le bord du chemin ;
- Préparer le corps social, et inclure les partenaires sociaux dès l'amont des réflexions ;
- Mettre en place les conditions d'une utilisation éthique de l'IA, qui notamment protège les collabo-

rateurs.

Charlotte Quel est pour toi l'enjeu majeur de l'usage de l'IA au service des RH ?

Charlotte : La prise de conscience qu'une réflexion collective profonde doit venir en amont de la construction des outils IA. Il s'agit de bien anticiper les impacts avant même le développement d'un outil IA : s'appuyer sur une diversité de points de vue, l'appréhension de la complexité... Aujourd'hui, cet enjeu majeur est insuffisamment adressé car il manque d'espace dans les entreprises pour une réflexion collective, un processus de maturation collectif. Peut-être que cela explique certains freins inconscients au déploiement de l'IA et le manque de confiance de certains utilisateurs... !

Timothée, l'IA au service des RH, oui, mais à quelles conditions ?

Timothée : L'IA peut bien entendu être au service des RH, mais pour cela, deux conditions doivent être réunies. Tout d'abord, l'IA doit nous permettre de nous concentrer sur « des tâches proprement humaines », qui requiert des compétences comportementales de plus en plus pointues : écoute active, empathie, créativité, intelligence collective. Ceci explique d'ailleurs l'engouement pour les métiers de l'accompagnement comme le coaching. Deuxièmement, il importe de « mettre de la conscience dans l'IA » autrement dit d'exercer notre esprit critique. En quoi est-elle vecteur ou non de progrès social ? C'est d'ailleurs l'objet de notre livre. Il y a une nette différence entre le modèle wikipedia, gratuit, qui produit de la valeur, et de l'intelligence collective, et le modèle Facebook qui exploite nos données à des fins marketing, produit de la bêtise, et qui en période électorale, peut faire (ré)élire un Donald Trump. Plus que jamais nous avons besoin d'exercer notre esprit critique. Pour cela il faut beaucoup lire et écouter les personnes qui nous aident à prendre du recul, certains philosophes qui nous éclairent. Bernard Stiegler était l'un d'eux, mais il y en a beaucoup d'autres.

Magali, L'IA pour tou.te.s est-elle vraiment possible ?

Magali : Ce livre nous donne tous les ingrédients pour

parvenir donc en soi oui cela est possible. Après c'est un peu comme les règles d'efficacité des réunions : ce n'est pas parce qu'elles sont connues que nous les appliquons ! On constate encore un certain attentisme au sujet de l'IA et de fortes disparités entre les entreprises ou en leur sein. Alors de là à anticiper vraiment la question d'une IA pour tou.te.s de manière à ne laisser personne sur le bord de la route nous n'y sommes pas encore.

Cela revient aussi à se poser la question de l'évolution de la place et du rôle de chacun.e. Chacun.e doit pouvoir avoir une place dans la réussite du Tout et le savoir. Cela revient également à répondre à cette question : à quoi attribuons-nous de la valeur ? Que ce soit au sein d'une entreprise ou de la société, la réponse ne peut pas être juste : le super cognitif et tout ce qui

est augmenté par la technologie dans une course à la compétition et au toujours plus. La notion de Care par exemple doit, pour équilibrer la donne, être enfin mise à sa juste place.

Nous réussissons une IA pour tou.te.s si nous le voulons vraiment et si nous adressons enfin ces vraies questions.

Magali, le collaborateur augmenté sera-t-il forcément plus heureux ?

Magali : L'IA apporte de réels avantages aux collaborateurs : réduction des tâches pénibles ou à faible valeur ajoutée, assistance dans la réalisation de tâches complexes, apprentissage facilité, gestion du quotidien prise en charge, etc. Le gain en confort est certain.

L'essentiel est-il bien là ? Nous avons avant tout besoin de raison d'être pour le sens, de valeurs incarnées pour le lien, d'un travail sur l'alignement des pratiques quotidiennes pour la confiance. Ces ingrédients sont d'ailleurs aussi des facteurs clés de succès pour le développement réussi de l'IA dans les organisations. Le développement des compétences socio-émotionnelles au niveau collectif et individuel augmentera notre self-awareness, dopera la collaboration saine, aiguisera notre esprit critique et notre ouverture à la nouveauté en conscience.



C'est faire le choix de se rappeler que la véritable richesse n'est pas à l'extérieur mais à l'intérieur de chacun.e. Un véritable shift dans notre monde occidental. Le collaborateur augmenté sera heureux s'il est augmenté humainement autant, voire plus, qu'artificiellement !

Gaëlle, dans l'ouvrage « L'IA au service des RH » tu nous parles notamment des chatbots. On a l'impression que pour toi leur usage en entreprise n'est pas synonyme de déshumanisation des relations entre collaborateurs ?

Gaëlle : Dans leur usage le plus connu, les chatbots sont des FAQ augmentées et interactives. En usage intra-entreprise, cela se traduit surtout par le fait de répondre aux questions courantes des collaborateurs sur les procédures internes, leurs droits à congés... Ces questions génèrent une double frustration : chez le collaborateur qui ne trouve pas de réponse immédiate à sa question, et chez le correspondant RH qui va devoir consacrer du temps à une tâche répétitive à faible valeur ajoutée. Supprimer cette double frustration pour dédier ce temps à des tâches plus intéressantes ou à des échanges plus constructifs, je crois au contraire que ça réintroduit de l'humanité.

Et surtout, l'usage des chatbots va bien au-delà des FAQ et d'un aspect « productiviste ». Cet usage s'étend du recrutement à la prévention des risques en passant par l'onboarding et la formation. Il adresse donc des sujets profondément tournés vers l'humain, qui concourent à la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Gaëlle, donc l'intelligence artificielle n'est pas le diable ; est-ce donc au contraire la solution miracle ?

Gaëlle : Je crois qu'il faut simplement considérer l'IA en général et les chatbots en particulier non pas comme une baguette magique mais comme une boîte à outils.

Certes un outil très puissant car il conjugue des aptitudes de compréhension du langage naturel, mais aussi de collecte et d'analyse de la donnée, de diffusion intelligente (d'information, de tests, de questionnaires) et de matching.

Les chatbots peuvent remplir des missions d'information, de formation, de prise de température, de remontée de feedbacks, de suivi de baromètres, de mise en relation.

Couplés au micro-learning, ils peuvent contribuer à transformer des constructions mentales ou encourager à modifier ses habitudes ou son comportement.

Les chatbots servent de vecteur et permettent une approche « nudge » consistant à être au bon endroit au bon moment pour répondre au besoin de l'utilisateur et s'adresser à lui dans sa spécificité.

Enfin, le mode conversationnel est très engageant, à condition que l'utilisateur se sente en confiance et

ait des garanties sur la collecte, l'usage et le stockage des données.

Thierry, si tu avais 1 seul enseignement clé à partager, issu des différents entretiens et lectures que tu as conduits à l'occasion de l'écriture de cet ouvrage, quel serait-il ?

Thierry : Je dirais qu'il nous faut arrêter de fantasmer sur « l'IA forte » – c'est-à-dire l'ambition d'imiter le fonctionnement du cerveau humain : dans nos organisations au moins, c'est à la fois inutile et dangereux. Inutile, car pour « augmenter » les capacités humaines ou organisationnelles, « l'IA faible », c'est-à-dire spécialisée sur une fonction, « fait le job » : pour répondre aux clients d'une compagnie d'assurance la nuit, étudier les rapports de vols pour recommander de la maintenance dans une compagnie aérienne, ou encore « booster » le développement pour tous. Dangereux, car je ne crois pas qu'il faille demander à l'IA de nous aider à écrire le futur. D'une part car ce n'est pas possible : les algorithmes travaillent sur des données existantes, c'est-à-dire représentant ce qui s'est passé : si ce mécanisme est très pertinent dans le domaine scientifique, pour par exemple diagnostiquer une maladie sur la base de toute l'expertise accumulée au fil des années, pour la plupart des entreprises, et dans un monde où les rythmes des changements s'accroissent, les recettes de passé ne sont pas celles du futur.

C'est à nous, les hommes et les femmes, qu'il convient d'écrire notre à-venir.

Quelle sera la place future, selon toi Charles-Henri, des DRH en cas de diffusion massive de l'IA dans les process RH ?

Charles-Henri : Comme dans de nombreuses autres professions, on s'interroge sur la pérennité du métier de DRH si la machine est capable de prendre en charge l'essentiel de l'activité d'analyse et de choix des actions à mettre en œuvre. Ma conviction est qu'il est raisonnable d'imaginer que le DRH de demain saura utiliser à bon escient les apports de l'IA dans ses principaux domaines de responsabilités (GPEC, recrutement, mobilité, carrière, gestion de la performance, rémunération, études d'engagement, e-réputation..) mais il serait illusoire de croire que les outils d'IA et les robots les plus sophistiqués puissent remplacer à court terme, c'est-à-dire d'ici 2030, le DRH qui continuera à maîtriser deux compétences essentielles dans son métier : l'intuition et l'émotion.

Coordonné par MICHEL BARABEL, TIMOTHÉE FERRAS et CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS,

co-écrit avec GAELLE BASSUEL, THIERRY BENETTO, MAGALI MOUNIER-POULAT et CHARLOTTE DU PAYRAT et une cinquantaine de contributeurs

LU POUR VOUS

Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui de Johann Chapoutot. Essais Gallimard 2020

Johann Chapoutot est historien, spécialiste en histoire contemporaine. Il étudie de nombreuses personnalités et pratiques du Reich nazi pour comprendre les racines du monde actuel. Dans son dernier ouvrage, il s'efforce d'établir des liens entre management et nazisme. Il part du portrait reconstitué sur la base d'archives de Reinhard Hohn qu'il dépeint comme un archétype de l'intellectuel au service du III^e Reich.

Il montre par l'évolution de sa pensée, comment l'état s'affadit au profit de la communauté raciale en conquête d'espace vital. Le monde dépeint est celui d'une lutte entre les races dont la race aryenne aurait le primat. Mais la même logique servirait au sein des administrations du Reich en compétition les unes avec les autres pour atteindre les mêmes buts de guerre. Reinhard Hohn connaîtra une ascension dans ce système et finira Oberführer (général) à la fin de la guerre. Bien que membre des SS, il sera peu inquiet et créera un institut de formation au management qui ac-



cueillera après-guerre plus de 600 000 cadres.

La thèse de l'auteur vise à démontrer une permanence de théorie de l'action ayant cours sous le nazisme telles que l'organisation du travail par la définition d'objectifs, le producteur restant libre des moyens pour y parvenir. Toujours selon l'auteur les années 80 marqueront une atténuation de cette philosophie avec le développement des pratiques japonaises axées sur le management de la qualité et nécessitant moins de hiérarchie.

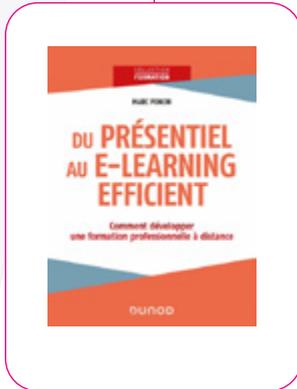
L'ouvrage nous renvoie à la question de l'obéissance à un système et à son corollaire sociologique : l'étude de la soumission librement consentie.

Le lecteur se fera sa propre opinion de la filiation entre nazisme comme matrice du management moderne. Il pourra aussi compléter les faits proposés en lisant : de Yves Cohen, « le siècle des chefs : une histoire transnationale du commandement » (Ed Amsterdam 2013).

Denis Cristol

Du présentiel au elearning efficient. Comment développer une formation professionnelle à distance. Marc Poncin. Dunod 2020

Marc Poncin est directeur de formation chez Ica-demie. Il nous propose un livre sur du elearning efficient. Son ouvrage ne néglige pas de partir du présentiel qu'il s'agit de transformer, voire de convertir. Pour atteindre sa promesse, l'auteur partage un vocabulaire sur la formation à distance, puis repart des leçons échecs et succès du passé. Il brosse pour nous le panorama des cours par correspondance, de l'autoformation, des cours en CD-ROM ou DVD, mais également des MOOC. Il lève au passage des idées reçues sur le « marché du Learning » telles que j'apprends où et quand je veux, ça coûte moins cher, ce n'est que des vidéos en ligne, on se passe de l'enseignant, c'est moderne, c'est inadapté aux savoir-être. Il offre des repères organisationnels très utiles, notamment au regard de la législation, et des enjeux pour les organismes de formation, en particulier d'articulation des temps en présence et des temps à distance. Il prend le temps de montrer que ce n'est pas seulement le couple formateur-stagiaire, mais tout un système humain qui se réadapte. Le plus gros de l'ouvrage porte sur les outils et les pratiques. Son axe privilégié de travail est de partir du présentiel pour transiter progressivement vers du distanciel, avec toute la restructuration de la formation que cela impose. Il décrit la conception de ressources et de formation dans ce nouveau contexte. La pensée de l'auteur est stratégique et il place au centre l'efficacité de la formation et les différents niveaux d'effet. Le cas pratique bien documenté du marketing du diplôme à distance intéressera les acteurs de l'enseignement supérieur. Il n'oublie pas les besoins des clients en particulier d'interaction avec les enseignants. La dimension de gestion du elearning n'est pas passée sous silence. Tous les coûts sont passés en revue : coûts d'investissement, coûts humains, coûts de production des ressources, coûts de rémunération des intervenants, et amortissements. L'épilogue de l'ouvrage nous oriente vers l'ère de la formation différenciée 4.0 qui mixe travail individuel, collectif et collaboratif, qui diversifie les méthodes et les ressources pédagogiques, qui prend en compte les particularités et acquis de chaque apprenant. En somme une formation qui réhumanise la formation pour rompre avec le sentiment de solitude.

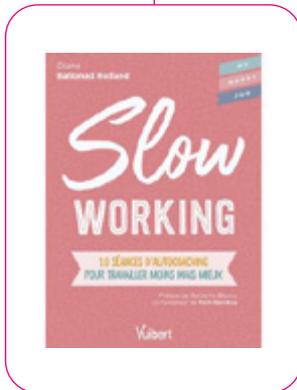


La bible du slow working (Technikart) et de l'entreprise vraiment libérée !

Après le succès de «Rework», les auteurs réitèrent et envoient un avertissement clair : stop aux cadences infernales (et inutiles !) en entreprise !

Dans ce nouveau livre, les auteurs du best-seller «Rework - réussir autrement» repoussent en bloc l'idée communément partagée que de longues heures de travail, la frénésie et l'activisme effréné sont aujourd'hui les composantes obligatoires de la réussite des entreprises

Après REWORK, Jason Fried et David Heinemeier Hansson proposent une nouvelle façon de travailler efficacement. Ils décrivent des modes d'organisation et une philosophie du travail qui permettent de mettre en place une culture idéale d'entreprise : ce qu'ils appellent l'« entreprise calme ». Leur livre dénonce le chaos, l'anxiété et le stress qui rongent des millions d'entreprises et gâchent la vie quotidienne de centaines de millions de salariés.



Des journées qui n'en finissent pas, une surcharge de travail et le manque de sommeil sont affichés comme autant de médailles par de nombreux professionnels.

Malheureusement, alors que cela devrait être considéré comme autant de symptômes de leur aveuglement, ce problème touche désormais toutes les catégories de salariés, et pas seulement ceux des grandes entreprises : les travailleurs indépendants, les sous-traitants, les auto-entrepreneurs se brûlent les ailes avec la même frénésie.

Être plus efficace, ce n'est pas passer toujours plus de temps au bureau, c'est gâcher le moins de temps possible et éliminer les tâches inutiles et les choses qui distraient de l'essentiel en augmentant le stress.

Il est temps de cesser de glorifier la folie productive au bureau, et de promouvoir au contraire le calme et la sérénité

Francis Petit

Denis CRISTOL

Le Grand livre de la formation - Coordination : Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret et Thierry Teboul

4 personnages en quête d'auteur...

Michel Barabel : Olivier, Michel, Comment a commencé l'aventure du Grand livre de la formation ?

Michel Barabel & Olivier Meier : Nous étions auteurs avec Olivier Meier chez Dunod depuis plusieurs années déjà mais la plupart de nos ouvrages étaient dans le domaine du Management (Manageor, Les fondamentaux du management, Management interculturel, ...) ou de la stratégie (Diagnostic stratégique, Fusions-acquisitions, ...). Or, depuis notre arrivée à l'Université Paris Est, nous avons créé progressivement une filière RH avec le lancement notamment du DUT GEA Option RH en alternance, de la Licence Professionnelle « Métiers de la GRH » et du Master 2 « GRH dans les entreprises multinationales » (avec Julienne Brabet et Frédérique Pigeyre).

Nous nous retrouvions de facto, face à une sorte de dichotomie entre nos ouvrages et nos activités d'enseignement. Et par ailleurs, notre investissement dans ces différentes formations nous avait poussé à nous poser de nombreuses questions pédagogiques et à tester de nombreux dispositifs innovants (learning by doing, action learning, pédagogie inversée, pédagogie par le projet, digital & mobile learning, ...). Olivier Meier, qui était conseiller éditorial chez Dunod, a donc indiqué à notre éditrice, Valérie Briotet, que nous souhaitions dorénavant également écrire sur les problématiques RH et c'est elle qui nous a proposé ce projet dans le domaine de la formation. Initialement, il s'agissait de lancer le « Formator » dans la continuité de « Strategor », « Mercator » et notre « Manageor » et finalement c'est la collection des « Grand livre » qui a été choisie. Sur un ouvrage de cette ampleur, il fallait constituer une équipe complémentaire et c'est naturellement que nous nous sommes tournés vers André qui travaillait sur ces sujets notamment au sein de l'ANDRH (Association Nationale des DRH) et du GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de la formation) et Thierry qui dirigeait la filière Alternance du groupe IGS et qui portait de fortes convictions notamment dans le domaine des formations en alternance. Par ailleurs, nous avons acté dès le début qu'il s'agirait d'un ouvrage collectif et qu'il nous fallait les « meil-

leurs » dans chaque domaine.

André Perret : André, à votre tour, qu'est-ce qui vous pousse à collaborer à cet ouvrage depuis la première édition ?

André Perret : La situation et les amis... La première édition intervenait à l'aube du premier changement de paradigme, c'est-à-dire lorsque l'on a compris que rien ne serait comme avant et que le salarié devait se rendre maître de sa formation. Et aujourd'hui, ce n'est plus seulement sa formation mais son avenir professionnel qu'il doit s'approprier. C'est loin d'être gagné si on n'additionne pas nos forces. Œuvrer à ça avec Olivier, Thierry et Michel, ça ne pouvait pas mieux tomber. De plus l'ensemble des rédactrices et rédacteurs qui participent à cette aventure forment une « dream team » en termes de formation qu'on voit rarement ailleurs...

André Perret : je reprends ton terme « dream team » Michel

Michel Barabel : En effet, c'est vraiment un grand plaisir de compter parmi nos contributeurs des experts reconnus comme Béatrice Arnaud, Denis Cristol, Marc Dennery, Cyril Parlant, Yannig Raffenel, Remy Challes ou Jean-Pierre Willems sans oublier les nombreux RH (Alexandra Lange, Anne Grjebine, ...) et start-uppers (Emilie Gobin Mignot, Laëticia Doukhan, Marie Lacroix, Anne Suchodolski, ...) qui nous ont rejoints.

Thierry Teboul : Pourquoi le Grand livre de la Formation est-il si...grand ?

Thierry Teboul : Parce que le sujet le vaut bien ! La formation est un sujet qui est carrefour de plusieurs problématiques RH, du recrutement à la GPEC, en passant par les relations sociales ; Au carrefour aussi d'un certain nombre d'enjeux politiques, notamment de politiques publiques prioritaires comme par exemple le développement de l'alternance ; au carrefour enfin de stratégies individuelles et collectives qui concourent à rendre le sujet complexe, surtout quand il s'agit de rendre compatibles ces stratégies.

Vu le big bang annoncé et ses répliques, il convenait d'être exhaustif dans les clés d'entrée d'un sujet trop souvent pris par un seul prisme, que ce soit celui des RH, de la gouvernance du système, ou des dispositifs. C'est cette dimension



résolument systémique du livre qui en fait un « grand » livre.

Olivier Meier : Fort de votre positionnement institutionnel dans différentes instances (CNU, HCERES, ANRT, Observatoire ASAP-Chaire ENA/ENSCI/Polytechnique) , quel est votre regard sur le monde de la formation aujourd'hui ?

Olivier Meier : J'ai été marqué par l'évolution des acteurs et de leurs rôles au cours du temps. En effet, en 2012, lors de la première édition du Grand livre, j'étais convaincu que le champ de la formation était complexe mais qu'en revanche, le rôle des acteurs était relativement stable dans le temps et identifiable. Or, les différentes lois et notamment la loi « Avenir professionnel » ont organisé une sorte de mercato avec des changements de périmètres d'activité (OPCO, Régions, ...) avec l'émergence de nouveaux acteurs (France Compétences, ...) et la disparition d'autres (Fongecif, ...).

Par ailleurs, si je me focalise sur l'enseignement supérieur, on peut remarquer, qu'en matière d'évaluation des formations, nous nous focalisons sur cinq dimensions :

- La Recherche (nombre et impact des publications...)
- La technologie (le digital au service de la pédagogie)
- L'International (qualité et diversité des partenariats et des échanges au niveau des étudiants et du corps professoral)
- L'impact sociétal (contribution positive des acteurs et parties prenantes).
- Et la médiatisation des activités du corps professoral (passage TV, podcast, presse Grand public, ouvrage, membres de sociétés savantes, ...).

Je pense que ces évolutions impacteront également progressivement les entreprises : lien plus marqué entre les formations et les résultats scientifiques (éviter les modes managériales), développement du multimodal, formation inclusive et à impact positif, identité multiculturelle et capacité des entreprises à rayonner (marque employeur).

Thierry Teboul : Un Directeur d'Opco est-il le mieux placé pour co-diriger une bible de la formation ?

Thierry Teboul : Le mieux placé certainement pas. Mais un acteur majeur, c'est sûr. En prise directe avec la réforme de la formation jusqu'au niveau de

la gouvernance du système, le poste d'observation de directeur d'Opco aura été et est encore un lieu privilégié pour décrire les pratiques induites d'une part, et les conditions de mise en œuvre d'autre part. De la transformation du champ de compétences des acteurs et de leur périmètre à la refonte de la plupart des dispositifs, tout a été revisité en un temps record. Mais avec une appropriation toute relative pour autant du nouvel écosystème par les principaux concernés. Dans ce contexte, les financeurs que sont les Opco sont en responsabilité, et la contribution d'un directeur à un tel ouvrage prend des allures de travail réflexif sur ce qui a été fait, et sur ce qui reste à faire !

André Perret : et votre «dada» , la prise en compte du budget formation comme un investissement comme un autre ?

André Perret : j'avoue que c'est une chance d'avoir pu faire entrer dans le Grand Livre lors de l'édition précédente les textes de Marie Ange Andrieux et dans celle-ci les avancées de l'Autorité des Normes Comptables qui accepte enfin la prise en compte des frais de formation liés à un investissement «matériel». C'est limité, mais au moins c'est une première étape... J'ignore quelle édition du Grand Livre il me faudra attendre pour lire que les frais de formation sont des investissements amortissables...

Michel Barabel : Quelles sont les nouveautés de cette 3ème édition ?

Michel Barabel : Entre nous, quand j'ai signé pour le « Grand livre » , je ne m'étais pas rendu compte qu'en fait nous nous engageons dans un ouvrage à forte dimension juridique et que sans être un ouvrage de droit social dont une nouvelle édition s'impose tous les ans, le monde du développement des compétences changeait de cadre, de façon structurelle, tous les 4 ans. A ce titre, la 3ème édition n'est pas différente de la 2ème édition : il a fallu revoir 90% du contenu. Ce n'est pas une nouvelle édition, c'est un nouveau livre. Les évolutions législatives ne sont pas les seules responsables de cette situation. Les évolutions environnementales (accélération de l'obsolescence des compétences, nouveaux critères d'employabilité, ...), technologiques (data, LMS, VR, ...), organisationnelles (déhiérarchisation, agilité, révolution managériale, ...) et socioculturelles (aspiration des collaborateurs, nouveau rapport à la connaissance et au travail, ...) ont été impressionnantes ces 4 dernières années. Cette nouvelle édition tient compte de cette nouvelle donne avec six nouveaux chapitres : «Co-

vid-19 et développement des compétences « , « Devenir une entreprise apprenante » , « Certifications et qualité de la formation » , « Former avec la réalité virtuelle » , « IA et développement des compétences : vers des organisations apprenantes augmentées » , « Construire des dispositifs de digital learning performants, c'est possible ! ».

Très clairement, le « Grand livre de la formation » , à l'image de ses trois parties est à la fois :

- Un ouvrage qui présente le nouveau cadre légal et ses implications pour l'ensemble des acteurs ;
- Un ouvrage à destination des membres du service « développement des compétences » des organisations pour réinventer leurs postures, leurs missions et se saisir des défis du learning au 21ème siècle

- Et un ouvrage qui fait le point sur les questions d'ingénierie pédagogique multimodale en présentant notamment les résultats récents de la recherche en Sciences de l'éducation, en Sciences Cognitives et en Sciences de l'économie éducative. Enfin, je suis ravi que l'ouvrage soit toujours soutenu par les acteurs institutionnels du champ (ANDRH, GARF, LabRH, Edtech, MagRH)

Thierry Teboul : A quand la 4ème édition ?

Thierry Teboul : La formation professionnelle se réforme tous les quatre ans. Faut-il pour autant souhaiter très vite la prochaine réforme ? Si des évolutions de la Loi Avenir seront immanquablement à attendre prochainement, on peut raisonnablement penser qu'un certain « pli » a été pris. Je fais donc le pari qu'une quatrième édition verra bien le jour. Ne serait-ce que pour rendre compte des retours d'expériences sur les nouvelles pratiques. Mais je fais aussi le pari qu'elle demandera sans doute moins de travail aux auteurs que nous sommes. Et au passage, au directeur d'Opco que je suis !

André Perret : Comme Thierry, je fais le pari d'une nouvelle édition. Je pense d'ailleurs que Dunod a dû souscrire une assurance vie sur nos 4 têtes, ou alors comme dans les « bd » les prochaines éditions changeront d'auteurs si les lois tardent... mais oui, j'espère être dans la prochaine !

**Michel Barabel, Olivier Meier,
André Perret et Thierry Teboul**

Fonction RH et Covid 19

Pourquoi un livre sur la fonction RH et le covid-19 ?

C'est d'abord une saisie d'opportunité. Et, nous devons, pour cela, remercier notre éditrice « Marie Cécile de Vienne » chez Dunod puisque c'est elle qui a eu l'idée de cet ouvrage. Mais nous avons tout de suite sauté sur l'occasion car nous avons considéré que ce livre nous permettait de poursuivre une réflexion menée depuis maintenant plus de 7 ans sur la fonction et les acteurs RH.

En effet, après avoir travaillé pendant deux ans au sein de la commission « Prospective RH » de l'ANDRH, nous avons sorti, déjà chez Dunod, en 2014 avec notre compère André Perret le livre « A quoi ressemblera la fonction RH demain ? » qui a fait du chemin depuis puisqu'il est rédacteur en chef du Mag RH !

Ce travail avait permis de faire émerger des scénarios prospectifs pour la fonction (la montée de la RSE et des enjeux sociétaux la digitalisation de la fonction, le DRH hors les murs, l'importance de l'expérience et de la relation) qui se sont d'ailleurs avérés très pertinents. Ce travail prospectif avait également permis d'identifier deux phénomènes marquants sans doute en partie imbriqués :

- Une image globalement négative (RH bashing) auprès de ses clients internes et externes,
- La nécessité de passer en mode digital et agile et de débureaucratiser la fonction.

2017 a donc été l'occasion de traiter ces deux problématiques dans le cadre de deux ouvrages :

- Pour une fonction RH inspirante : une réponse au RH bashing (Entreprise et Carrières)- Innovations RH (avec Jérémy Lamri et Boris Sirbey, les 2 cofondateurs du Lab RH).
- Innovations RH (avec Jérémy Lamri et Boris Sirbey, les 2 cofondateurs du Lab RH).

La crise de la covid-19 est un moment incroyable pour la fonction RH. Elle se retrouve au centre du jeu et focalise toutes les attentions car elle a la lourde charge de mettre en œuvre le plan de confinement, l'activité partielle, le déconfinement, le télétravail. Elle a donc mis en lumière l'importance



de la fonction RH, aussi bien dans ses fonctions de prévention (protection, confinement, déconfinement) que d'organisation (télétravail, équipe alternée) ou de gestion des relations sociales (continuité du dialogue social). Il nous semblait important d'acter son rôle essentiel dans la gestion de cette crise singulière et d'étudier la façon dont les organisations sont parvenues dans des conditions difficiles à gérer l'urgence pour maintenir la cohésion sociale et les exigences de compétitivité. Ce livre, en donnant la parole aux acteurs des Ressources Humaines, vise également à montrer la compétence de la fonction et sa valeur ajoutée spécifique en matière de conduite du changement, et demain de transformation sociale et sociétale. La réalisation de cet ouvrage était donc pour nous, un moyen de témoigner à la fois de la spécificité de cette fonction, et d'en montrer sa richesse et sa diversité à travers différentes organisations. Je tiens d'ailleurs ici à remercier les professionnels qui ont accepté de répondre à nos questions, en nous faisant partager leurs préoccupations du moment, parfois leurs doutes mais aussi leurs espoirs. Ce livre est aussi le leur, et doit servir de points de repères et de retour d'expériences pour pouvoir demain gérer de nouvelles crises sanitaires.

Quelles sont les caractéristiques de cette crise ?

Contrairement à d'autres crises, les difficultés actuelles des entreprises ne sont pas le fait d'erreurs stratégiques ou managériales. Elles sont liées à des facteurs exogènes de type sanitaire (décès, hospitalisation...) et réglementaire (port du masque, attestations de circulation sur le territoire, fermeture des frontières, confinement total ou partiel, mesures de distanciation sociale...). Il s'agit donc d'une crise globale de nature exogène qui frappe à la fois la consommation, la production, la distribution mais également les finances publiques des Etats (aides aux entreprises, chômage partiel, prêts garantis par l'Etat, mesures en faveur de l'investissement des entreprises).

C'est donc une crise singulière car soudaine, brutale et mondiale, qui nous touche directement et personnellement (chômage partiel, faillites, éloignement de l'école de millions d'enfants, nouveaux modes d'apprentissage, développement du télétravail...) et dont les effets économiques (récession), sanitaires (traumatismes et séquelles), sociétaux (dans notre rapport aux autres) et sociaux risquent de se faire sentir pendant plusieurs années. On peut même penser que l'impact de cette crise nous conduise à revoir certaines de nos

pratiques managériales notamment dans le champ de la santé et de la sécurité (distanciation sociale). Il nous semblait donc important en tant qu'enseignants, chercheurs mais également au regard de notre activité de conseil en entreprise d'analyser les caractéristiques de cette crise et leurs répercussions sur la gestion des entreprises. Ce livre se veut donc le reflet d'une période qui marquera sans aucun doute l'histoire des entreprises mais aussi un livre témoin des changements à l'œuvre dans les organisations, pour bâtir un nouveau « vivre ensemble ».

Quels sont pour vous les apports du livre ?

A notre avis, l'originalité de ce livre tient beaucoup à sa conception et à son ancrage dans la réalité pratique des organisations. Ce livre est d'abord un passionnant témoignage de 40 DRH d'entreprises de taille, de secteur et de culture différents qui partagent leurs expériences et les leçons qu'ils en tirent pour la fonction. En consolidant leurs contributions c'est plus d'une centaine de leçons et de bonnes pratiques que ce livre permet de mettre en lumière. Il constitue en cela une extraordinaire boîte à outils pour toutes les personnes s'intéressant aux RH.

Par ailleurs, depuis maintenant une vingtaine d'années, nous vivons également l'évolution de la fonction RH en tant qu'acteur à travers nos formations à Sciences Po et à l'IAE mais aussi dans le cadre de nos interventions et actions. Alors que la fonction RH était en débat, parfois contestée, souvent discutée, il nous tenait à cœur de rendre hommage à ces professionnels qui ont été à la hauteur des enjeux durant cette période si particulière. C'est à ce niveau-là que notre effort s'est concentré, en cherchant à analyser et expliquer la nature de ces changements, tant sur le plan organisationnel, culturel, que social et sociétal.

Sur un plan plus personnel, ce livre nous a fortement impacté sur notre manière d'aborder la recherche en sciences de gestion, en orientant davantage nos thématiques sur les transformations à venir, avec une attention plus grande accordée aux questions de responsabilité et de sécurité. Elle nous a aussi permis de repenser notre pédagogie dans nos différentes formations, en travaillant sur de nouveaux modules dans le domaine de la gestion de carrières (nouvelles fonctions, nouveaux métiers, nouvelles attentes) et du développement des compétences (gestion de crise, innovation sociale et managériale, management sociétal) en relation étroite avec le Lab RH.

Liste des contributeurs

Franck Aimé, DRH, Veepee
 Ilhem Alleaume, Learning Director France, L'Oréal
 Thierry Baril, Chief HR Officer, Groupe Airbus
 Cyril Barkian, responsable RH, Vitalliance
 Hubert Blondeau, Associate HR Director, IQVIA
 Manuel Bougeard, directeur de la Transformation RH, Groupe ENGIE
 Aymeric Brellmann, DRH du site de Marolles, Arquus
 Olivier Cagnac, directeur RH et Communication, Exterion Media
 Matthieu Clémendot, DRH, Vinci Construction Maritime et Fluvial
 Maylis Danne, directrice Talents et Engagement, Nestlé
 Marc Deluzet, chargé de mission à la DRH, Groupe ENGIE
 Laure Demain-Martinet, Head of Talent Development, Diversity and Inclusion, Publicis
 Camille Devise, VP People & Legal, AB Tasty
 Juliette Dumas, responsable RH, Adecco
 Virginie Flore, directrice Performance et Innovation RH, Spie Batignolles
 Stéphanie Fraise, VP Global Talent Management, BlaBlaCar
 Marc François-Brazier, Senior Advisor, Deloitte, et Président de Solvitur Ambulando Evolution
 Frédéric Gautier, vice-président People Emea, Dassault Systèmes
 Laure Girodet, directrice Santé Sécurité, Groupe Suez
 Anne Grjebine, Campus & HR Innovation, Air France
 Marie Lambert, People Director, AKQA
 Alexandra Lange, directrice du Développement Professionnel, AG2R La Mondiale
 Dominique Laurent, DRH France, Schneider Electric
 Erwan Le Tallec, Cluster HR Head, Johnson & Johnson
 Julia Levy, responsable RH, Epsor
 Carolina Mantelli, responsable Partenariats Écoles et Projets Innovation RH, Spie Batignolle
 Claude Monnier, DRH, Sony Music France
 François Nogué, directeur général Ressources Humaines, Groupe SNCF
 Dominique Pépin, directeur de la Formation, Saint-Gobain
 Servane Petit, DRH, Club Identicar
 Pascale Place, DRH, Groupe Burger King Quick France
 Laurent Reich, Learning Practice International Director, L'Oréal
 Jules Robert-Le Hérisse, responsable international du Développement RH, Chloé
 Guillaume Saintagne, directeur du recrutement, Mirakl
 Jérôme Savy, DRH Emea, AT&T
 Benoît Serre, vice-président délégué de l'Association Nationale des DRH, et Partner au BCG
 Angélique De Taddeo, Lean & Culture Officer, AB Tasty
 Frédéric Thorat, DRH, BNP Paribas Personal Finance
 Cristina Zamfir, Chief Human Resources Officer, Castalie

sommaire

Etat des lieux Pré-Covid-19

Chapitre 1. Protéger la santé et la sécurité au travail

Chapitre 2. Travailler à distance ou en présentiel ?

Chapitre 3. Recruter, intégrer et gérer les carrières

Chapitre 4. Digitaliser le développement des compétences

Chapitre 5. Gérer les relations sociales à distance

Chapitre 6 Renouveler son modèle organisationnel et culturel

Quelle fonction RH Post-Covid-19

PAR MICHEL BARABEL ET OLIVIER MEIER

Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT

Livre Blanc

Peu en doutent encore, la Qualité de Vie au Travail (QVT), contribue à la performance professionnelle. Si le cercle vertueux qui lie QVT et performance est maintenant clairement établi, mettre en place des démarches QVT efficaces n'en est pas moins difficile. Les recherches mettent en avant le fait qu'une démarche globale de la promotion de la QVT devrait comprendre à la fois un accompagnement collectif, géré au niveau organisationnel et initié par la direction, et un accompagnement individuel de chaque salarié, adapté à sa personnalité et à ses compétences personnelles.

Quelles caractéristiques individuelles ont un effet sur le bien-être ? Quel est l'impact de la prise en compte des spécificités de chaque salarié sur les démarches QVT ? Quelles actions mettre en place concrètement ? En association avec le Lab RH et emlyon business school, Moodwork a conduit une étude au niveau national dans le but de mieux comprendre cet aspect parfois négligé dans les démarches QVT : l'accompagnement individuel des salariés.

Pour télécharger le livre blanc :



250

FORMATIONS

POUR LES ACTEURS
DE LA SANTÉ
AU TRAVAIL

RPS, QVT,
management,
gestion de la relation
professionnelle,
maintien en emploi,
réglementation,
communication...



La santé au travail et la formation évoluent,
l'AFOMETRA est votre partenaire pour réussir cette transformation

**FORMATIONS COURTES,
CYCLES MÉTIERS, PARCOURS SUR MESURE**

50 ans d'expérience
120 intervenants experts
1 comité pédagogique
1 comité scientifique
ISO 9001
datadocké

odpc

N° 3259

Organisme enregistré par l'Agence nationale du DPC
Retrouvez toute l'offre du DPC sur www.monodpc.fr

afometra
FORMATION EN SANTÉ AU TRAVAIL

www.afometra.org
Tél : 01 53 95 38 63

A construction site at sunset. The sky is filled with golden light and clouds. In the foreground, the dark silhouette of a worker is visible on a high-rise steel frame structure. The text is overlaid in large, white, bold letters with a black outline.

**AUDIT SOCIAL :
MAL NOMMER LES
CHOSSES, C'EST AJOUTER
AU MALHEUR DU
MONDE**

Jacques IGALENS Président de l'IAS

Débuter un article consacré à la GRH par une citation de Camus n'est pas habituel mais une critique de l'audit social, notamment dans sa dimension « conformité », mérite aujourd'hui une mise au point. Quels sont les termes de la controverse ?

Premier point : le développement des audits sociaux dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement.

La chose n'est pas nouvelle mais la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a considérablement développé la demande d'audits sociaux de conformité par rapport notamment aux droits fondamentaux du travail et à certaines pratiques salariales. C'est désormais par milliers que se comptent les audits sociaux que des entreprises françaises commandent chaque année à des cabinets spécialisés, plus rarement à de grandes sociétés d'audit (Bureau Veritas, Intertek, UL, SGS ...). Pour ne prendre que le cas de la Chine, une centaine de petits ou moyens cabinets locaux proposent d'effectuer des audits de conformité et un site tel qu'Alibaba fournit même des vidéos pour donner des exemples d'audit « in situ ».

Le marché est donc florissant et la perspective européenne de publication d'une directive sur le sujet devrait encore le développer dans les années à venir.

Deuxième point : des critiques virulentes se font jour par rapport à ces audits sociaux.

Ces audits sociaux seraient inutiles et, pour certains, ils protégeraient davantage les marques ou les entreprises donneuses d'ordre que leurs salariés. Des reportages font état de graves manquements dans les conditions de travail de telle ou telle usine asiatique qui a pourtant « subi » avec succès le passage de plusieurs auditeurs de conformité. Un site spécialisé va jusqu'à écrire :

« Pour certains, ils (les audits sociaux) auraient même l'effet pervers de contribuer à des

violations des droits de l'homme » (RSEDATANEWS, 3 juin 2020).

Les raisons avancées relèvent de trois ordres :

1 En premier lieu, les auditeurs ne sont pas compétents et ils se font berner par les DRH des sociétés qu'ils auditent. On leur présente, par exemple, de fausses déclarations de main d'œuvre,

des fiches de salaire « trafiquées », etc. Pour certains les audits ont le tort d'être « annoncés » et devraient être des audits inopinés afin que les directions n'aient pas le temps de se préparer. Pour d'autres, il faudrait que les audits soient plus longs et donc plus chers pour que les auditeurs aient le temps de passer partout.

2 En deuxième lieu, l'audit social en lui-même ne serait pas la solution aux problèmes que rencontrent les travailleurs des usines qui sont situées dans les pays à bas coût de main d'œuvre. L'important serait d'améliorer leur sort...

3 En dernier lieu, l'audit social devrait être remplacé par un travail sur l'analyse des causes qui conduisent à des non-conformités, ainsi Martine Combemale, Présidente de l'ONG RHSF déclarait récemment : « aujourd'hui, l'audit social est une inspection. Il consiste à regarder si un code de conduite est respecté. Comme on regarde uniquement les résultats, on se retrouve avec des entreprises qui ont de bonnes notes parce que, par exemple, elles adhèrent au Global Compact. Ce n'est pas cela qui va changer une situation de travail forcé dans un pays à risque. Nous pensons qu'il faut travailler sur la compréhension des causes qui mènent au travail forcé. Auditer, cela veut dire écouter »

Troisième point : éviter le mélange des genres

Il est étonnant de constater combien une pratique telle que l'audit social peut être victime de son succès au point que l'on en oublie les fondements. Ici on reproche, par exemple, à l'audit de conformité de ne pas améliorer la situation des travailleurs, de ne pas donner de solutions aux problèmes rencontrés. On semble oublier qu'il n'a jamais eu cet objectif. L'audit de conformité, comme son nom l'indique bien, se borne à constater que les pratiques sociales de l'entité auditée respectent des critères d'audit (des exigences) qui sont, pour la plupart, issus des référentiels de l'OIT.

Pour prendre juste un exemple qui est celui du travail forcé (et sans entrer dans la définition de ce dernier) l'auditeur social est là pour vérifier qu'il n'y a pas de travail forcé. Il n'est pas là pour mettre fin au travail forcé et pour trouver des solutions conformes aux intérêts desdits travailleurs forcés ou aux intérêts des entreprises qui les emploient. En ce sens les ONG ont raison de dire qu'un audit de conformité n'améliore pas la situation des travailleurs, mais ce n'est pas son rôle.

Audit social pendant la pandémie

Pour prendre un exemple récent lié au coronavirus, la Malaisie est le pays qui produit le plus de caoutchouc et donc qui a fourni le plus de gants durant la pandémie. Il y a du travail forcé et du travail des enfants en Malaisie et selon l'agence Bloomberg une gigantesque cargaison de gants a été refusée aux USA à la suite de la mise à jour de non-conformité sur ces deux points. Les entreprises malaisiennes interrogées ont fait état d'un déficit passager de main d'œuvre...

Je ne sais pas ce qui s'est passé par la suite et si les fournisseurs malaisiens ont mis fin à cette situation inacceptable mais, pour moi, l'audit social de conformité a joué son rôle. Il a répondu à la question posée et dans ce cas la conséquence a été le refus des marchandises ce qui est d'ailleurs assez rare pour être noté. Peut-être les pratiques ont-elles évolué à la suite de ce refus, peut-être pas. Seul un nouvel audit nous le dira.

N'oublions jamais que l'on se situe dans le cadre d'audits qui ne sont pas demandés par le producteur malaisien mais imposés par l'importateur américain. D'ailleurs le gouvernement malaisien demande à ses producteurs de réaliser des audits sociaux à partir de l'an prochain (2021) de façon à ne plus connaître ce type de situation.

Audit interne versus audit de la chaîne d'approvisionnement

On confond parfois l'audit interne tel qu'on le trouve dans nos grandes entreprises et l'audit des fournisseurs ou des sous-traitants tel que le devoir de vigilance l'impose. En réalité, l'objectif est très différent même si dans les deux cas il s'agit de donner confiance. Dans le cas de l'audit interne le commanditaire a tout intérêt que les règles et les process soient respectés car il a choisi ces règles ou ces process parce qu'il pense (à tort ou à raison c'est un autre problème) que ce sont de bonnes règles, de bons process. De même si des points d'audit révèlent des faiblesses le dirigeant s'attend à ce que les auditeurs lui suggèrent des pistes d'amélioration. A lui, le commanditaire ou le client de l'audit, d'étudier l'opportunité de leur application. Dans le cas classique de l'audit d'un fournisseur ou d'un sous-traitant ce n'est pas la direction de l'entité auditée qui a demandé l'au-



dit même si contractuellement elle a accepté son principe. Il y a fort à penser qu'elle considère ces audits comme des contraintes et non pas comme des opportunités d'amélioration. A partir de cette situation objective il est anormal de demander à l'audit de conformité d'améliorer quoi que ce soit. Ce qui importe c'est que l'audit ait été bien fait, que des éventuelles tricheries des audités aient été détectées et que les résultats de l'audit soient fiables avec une marge d'erreur acceptable (5, 10% ?). On est en droit d'avoir ces attentes par rapport à l'audit des fournisseurs. Mais ne lui demandons pas ce qu'il ne peut fournir à savoir une amélioration de la situation des travailleurs.

La remédiation

Lorsque le rapport d'audit a été remis à la direction de l'entité (qui ne l'a pas demandé) et au client qui l'a demandé, on change de registre. Pour rendre les choses plus claires il faut remonter en arrière. Il y a quelques années des doutes subsistaient quant à la responsabilité de la protection des droits de l'homme.

En conséquence, en raison de l'impact élevé des activités des entreprises sur ces droits, les Nations Unies ont demandé au professeur John Ruggie d'identifier les obligations des pays et des entreprises en la matière. Le résultat est connu sous le nom de «principes Ruggie» et ces principes ont été repris par l'ONU et (sans le dire) par notre loi sur le devoir de vigilance.

It comprises three core principles: the State duty to protect against human rights abuses by third parties, including business; the corporate responsibility to respect human rights; and the need for more effective access to remedies. Source : <https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/reports-and-materials/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf>

Protéger, respecter et remédier sont les trois piliers qui dictent désormais l'action en matière de Droits de l'Homme et l'audit social trouve parfaitement sa place dans le pilier central, le respect. C'est l'outil idéal pour vérifier si les Droits de l'Homme et les Droits fondamentaux du Travail sont respectés. S'ils ne le sont pas on passe au troisième pilier qui est la remédiation et il faut pour cela construire ou plutôt coconstruire des outils adaptés. Ces outils

peuvent être très différents selon les situations. Si, par exemple, le client représente la quasi-totalité de l'activité du fournisseur il se peut que la simple menace de cesser la relation commerciale amène ce dernier à résipiscence. C'est peut-être ce qui est arrivé dans le cas des gants malaisiens ? Mais dans la plupart des cas les choses ne marchent pas ainsi et la remédiation comporte de nombreuses dimensions qui vont de l'application de sanctions à l'aide technique en passant par des incitations financières, de la formation, de l'accompagnement. C'est toujours long, couteux et impliquant pour tous ceux qui s'y engagent et c'est très aléatoire quant au résultat. C'est pourtant, tout le monde en est conscient, le plus important. Or, rien de tout cela ne relève de l'audit social.

Camus avait donc raison, mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde, et en l'occurrence critiquer l'audit social alors qu'on regrette le manque d'implication des entreprises dans la remédiation c'est effectivement mal nommer les choses. En revanche, qu'on demande aux audi-

teurs d'être compétents, de ne pas se faire bernier, qu'on demande aux entreprises commanditaires de leur donner les moyens nécessaires pour exercer leurs diligences, sur tous ces points je pense que nous pouvons nous accorder.

De même concernant le travail des enfants dans l'industrie textile, ce que l'on est en droit de demander à l'audit social aujourd'hui c'est, par exemple, de ne plus se contenter d'auditer les entreprises des pays du Sud qui sont les contractants habituels des donneurs d'ordre du Nord mais de remonter d'un cran en auditant également les sous-traitants de ces sous-traitants qui sont souvent de petites entreprises familiales (voire des familles) car c'est là que se situe neuf fois sur dix le travail des enfants

On peut consulter à ce sujet : « Children's rights in the garment and footwear supply chain » de l'UNICEF (2020)

Jacques IGALENS
Président de l'IAS





**EMPLOI : «FRANCE RELANCE»
INVESTIT MASSIVEMENT DANS
L'ACTIVITÉ PARTIELLE DE LONGUE
DURÉE ET LES COMPÉTENCES**

Muriel Besnard, Consultante juridique pour la Veille Légale RH – Droit social et
Sonia Arlaud, Responsable du Pôle Veille juridique France chez ADP.

La France a connu une crise sanitaire sans précédent qui, aujourd'hui, laisse place à une crise économique et un risque de chômage de masse. Pour y faire face, le gouvernement a lancé un plan de reconstruction, « France Relance », portant la vision à long terme d'une France en 2030. Ainsi, l'objectif annoncé est de « transformer le risque en chance, la crise en opportunité, en investissant prioritairement dans les domaines les plus porteurs, ceux qui feront l'économie et créeront les emplois de demain ». Le plan porte donc sur de nombreux domaines en matière d'écologie, de compétitivité et de cohésion sociale. Sur ce dernier point, les entreprises auront des outils à disposition, telles que des aides à l'embauche, ainsi que des dispositifs de sauvegarde des emplois via l'activité partielle de longue durée et de développement des compétences.

Le nouveau dispositif d'APLD (pour activité partielle de longue durée) s'adresse à toutes les entreprises qui sont confrontées à une réduction durable de leur activité. Lorsque les conditions sont réunies, l'entreprise est en mesure d'en bénéficier pendant une durée maximale de 24 mois, consécutifs ou non, sur une période de référence de 36 mois consécutifs.

Pour mettre en œuvre le nouveau mécanisme d'APLD, l'employeur doit conclure un accord collectif d'établissement, d'entreprise ou de groupe, ou de branche étendu. Dans ce dernier cas, si une entreprise relevant de la branche souhaite bénéficier du régime d'APLD, elle devra élaborer un document conforme aux stipulations de l'accord de branche.

L'accord collectif, ou le document unilatéral, doit définir de façon obligatoire :

- La date de début et la durée d'application du dispositif d'APLD ;
- Les activités et salariés auxquels s'applique ce dispositif ;
- La réduction maximale de l'horaire de travail en deçà de la durée légale. Sur ce point, sauf cas exceptionnels pour lesquels le plafond est relevé à 50 %, cette réduction d'horaire ne peut excéder 40 % de la durée légale du travail sur la durée d'application du dispositif ;
- Les engagements en matière d'emploi et de formation professionnelle ;
- Les modalités d'information des organisations syndicales de salariés signataires et des institutions représentatives du personnel sur la mise en œuvre de l'accord.

Une fois établi, l'accord collectif, ou le document unilatéral, doit être transmis au préfet, ou par délégation de celui-ci, la DIRECCTE, pour validation ou homologation.

La demande d'homologation du document élaboré par l'employeur ou de validation de l'accord collectif est envoyée à l'administration par voie dématérialisée, dans les mêmes conditions que la demande d'activité partielle de droit commun. Elle est accompagnée de l'avis rendu par le CSE s'il existe et de l'accord collectif ou du document élaboré par l'employeur. La notification de validation ou d'homologation (ou son refus, le cas échéant) est faite par voie dématérialisée à l'employeur. Elle est aussi notifiée par tout moyen au CSE s'il existe, et s'il s'agit d'un accord collectif, aux organisations syndicales signataires. Pour prendre sa décision, le préfet doit s'assurer des conditions de validité et de la régularité de la procédure de négociation ainsi que de la présence de l'ensemble des clauses obligatoires.

Elle notifie à l'employeur sa décision motivée de validation dans un délai de 15 jours à compter de la réception de l'accord collectif (21 jours pour ce qui concerne le document unilatéral). Le silence gardé par le préfet pendant ce délai vaut décision d'acceptation de validation.

Une fois que la décision de validation ou d'homologation est prise, elle vaut autorisation d'activité partielle pour une période de six mois. Elle peut alors être renouvelée par périodes de six mois, au vu d'un bilan que l'employeur adresse au préfet sur le respect des engagements souscrits dans l'accord. L'indemnité horaire d'activité partielle perçue par le salarié placé en APLD correspond à 70% de sa rémunération horaire brute. Elle est retenue dans la limite de 4,5 fois le SMIC.

Le taux horaire de l'allocation versée à l'employeur par l'Agence de services et de paiement dépend de la période à laquelle les accords ont été transmis au préfet, en l'état actuel des textes : pour les accords conclus avant le 1er octobre 2020, le montant de l'allocation correspond à 60 % de la rémunération du salarié (limitée à 4,5 fois le SMIC) ; ce taux passe à 56% pour les accords transmis à compter du 1er octobre 2020. En toute hypothèse, l'employeur ne peut recevoir une allocation horaire inférieure à 7,23 euros. Cette allocation n'est pas définitivement acquise à l'employeur. En effet dans le cadre de l'APLD, celui-ci s'engage pour le maintien en emploi des salariés. Il s'ensuit que si l'administration observe une rupture du contrat de travail pour un motif économique pendant cette période, il pourra se voir demander de rembourser l'allocation perçue. Le montant du remboursement varie selon le salarié concerné par la rupture, il peut aller jusqu'à l'intégralité des sommes perçues.

L'APLD s'applique aux accords collectifs et aux documents qui ont été transmis à l'administration pour validation ou homologation jusqu'au 30 juin 2022 au plus tard. De sorte que ce dispositif est susceptible de s'observer dans les entreprises jusqu'en 2025.

« France relance » fait également le choix d'investir massivement dans les compétences « pour ne pas perdre les savoir-faire dans les entreprises qui traversent des difficultés passagères (...) ». Aussi, pour éviter les effets d'aubaine, les investissements sont fléchés en s'appuyant sur des dispositifs existants comme le compte personnel de formation (CPF), l'alternance, ou le « CPF de transition professionnelle ».

Avec le CPF, le titulaire du compte récupère 500 € par an avec un plafond de 5 000 € (ou 800 € par an avec un plafond de 8 000 € pour les personnes sans qualification et les salariés handicapés). Le plan prévoit d'abonder le CPF pour des formations dans les trois secteurs considérés comme stratégiques : le numérique, la transition écologique et le secteur industriel concerné par l'enjeu de souveraineté économique et de relocalisation de productions. Bien que les abondements soient orientés, ils s'adressent à tous les titulaires de CPF, alors que la reconversion ou la promotion par l'alternance dit « Pro-A » concerne un public plus restreint.

En effet, la Pro-A s'adresse aux salariés ayant un niveau de qualification inférieur à la licence. Elle est très attendue dans les secteurs où l'emploi des salariés est touché par des mutations technologiques et économiques. Or, bien que le dispositif soit en vigueur, la liste des certifications éligibles doit être définie au sein d'un accord de branche étendu et l'extension de l'accord est subordonnée aux critères de forte mutation de l'activité et de risque d'obsolescence des compétences.

L'objectif du plan est donc d'accélérer la procédure d'extension afin que de nombreuses entreprises puissent bénéficier des avantages de la Pro-A, à savoir, une prise en charge de tout ou partie des frais pédagogiques, des frais de restauration et d'hébergement par les Opcv (Opérateurs de compétences). De plus, dans certains cas, la rémunération du salarié peut également être prise en charge.

Le plan de relance mise également sur le CPF de transition professionnelle, créé par la loi « Avenir professionnel », du 5 septembre 2018 en remplacement du CIF (Congé individuel de formation). Ces formations longues, sont financées depuis le 1er janvier 2020 par les CPIR (Commissions paritaires interprofessionnelles régionales) récemment appelées les associations « Transition Pro » (ATpro).



Ce dispositif pourrait être davantage mobilisé étant donné le contexte économique et les fortes mutations attendues dans certains secteurs. Ainsi, un financement complémentaire serait alloué aux CPIR qui peuvent prioriser certaines formations de reconversion, notamment pour les salariés les plus touchés par la crise économique.

A noter également que les employeurs qui ont recours à l'activité partielle peuvent ou doivent, selon les cas, investir dans des formations pour ces salariés. Dans ce cadre, le FNE-Formation devrait être abondé à hauteur d'un milliard d'Euros sur 2020-2021 pour financer des formations qui doivent permettre aux salariés de favoriser leur employabilité, dans un contexte de mutations économiques (hors formations obligatoires à la charge de l'employeur).

C'est le cas par exemple de formations sur les nouvelles technologies hybrides dans l'automobile, de certifications en cybersécurité... Tous ces outils visent bien sûr à éviter le chômage de longue durée pour les salariés travaillant dans des secteurs particulièrement touchés par la crise économique. Toutefois, les demandeurs d'emploi ne sont pas en reste et le plan prévoit de doter Pôle emploi de moyens budgétaires et humains complémentaires. Par ailleurs, toujours pour les demandeurs d'emploi, la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle (hors jeunes) serait revalorisée. L'objectif est de rendre ce dispositif plus incitatif qu'il ne l'est aujourd'hui.



Enfin, fort de l'expérience du confinement, le gouvernement souhaite également donner un coup de pouce en faveur de la digitalisation des organismes de formation. Cela passera notamment par la généralisation de plateforme digitale et la mise à disposition de service publique auprès des organismes de formation et des CFA. Des modules digitaux de formation seraient également mis à disposition gratuitement des organismes de formation dans une logique de patrimoine commun. Tout cela serait financé par un redéploiement des marges du Plan d'investissement dans les compétences (PIC).

Muriel Besnard et Sonia Arlaud

Muriel Besnard, Consultante juridique pour la Veille Légale RH - Droit social et Sonia Arlaud, Responsable du Pôle Veille juridique France chez ADP.



PLÉBISCITE EN FAVEUR DU TÉLÉTRAVAIL : RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE

Le confinement imposé pour des raisons sanitaires en France comme dans de nombreux pays du monde a conduit à une expansion forte du télétravail, jusqu'alors pratiqué avec parcimonie par un nombre limité d'entreprises. Celui-ci aura ainsi constitué une découverte, non seulement pour de nombreux salariés, mais également pour les entreprises qui les emploient.

Quasiment contraintes d'en admettre la pratique, nombre d'entre elles tendent toutefois à l'encadrer d'une façon restrictive : un jour, deux jours, trois jours par semaine, et pas plus. Pourquoi cette limitation ? La réponse consiste à prétendre sauvegarder ainsi le « lien social ». Ces limitations paraissent toutefois fortement arbitraires dans la mesure où elles sont formulées et imposées indépendamment de la nature de l'activité des intéressés quand ils se trouvent dans les locaux de l'entreprise, qui peut consister par exemple à se concentrer sur son ordinateur. Il est donc permis d'y voir une autre raison : l'incapacité à admettre que le salarié lui-même puisse se montrer autonome, construire par lui-même ses propres liens sociaux, du moins ceux qui lui seront agréables, utiles ou nécessaires, et à reconstruire ainsi l'organisation de l'entreprise en modifiant radicalement le rôle des managers. Le manque de souplesse des accords récemment conclu (qui pourraient prévoir par exemple à subordonner la pratique du télétravail à une présence dans les locaux lors seulement que sont organisées des réunions, ou à tenir compte de la diversité des tâches et des personnes) témoigne ainsi pour le moins, venant de la Direction des entreprises, d'un manque de résilience au changement. Les résultats de l'enquête présentée ci-dessous ont été obtenus dans une PME occupant 60 personnes dans le secteur des services médicaux, cette enquête ayant été sollicitée par le CSE et le questionnaire élaboré avec sa participation à partir d'un projet présenté par l'intervenant. Bien entendu, il serait osé d'en extrapoler les résultats à l'ensemble des salariés français. Il s'agit en effet d'une population spécifique. On verra néanmoins que le télétravail, aux yeux du moins des répondants à cette enquête, est considéré, à certaines conditions du moins, comme une contribution forte au progrès social, mais également à la performance de l'entreprise.

LE QUESTIONNAIRE :

Il porte à la fois :

- sur la façon dont a été vécu le confinement,

- sur les éléments de confort, s'agissant des conditions dans lesquelles il a été vécu,
- sur les conséquences du télétravail en termes d'efficacité,
- sur le rôle respectif attendu de la Direction et des représentants du personnel,
- sur son accompagnement par l'entreprise.

Ces questions, traitées ensuite sur une plateforme digitale dédiée, étaient proposées sous forme d'une affirmation à laquelle il fallait répondre sur une échelle de Likert.

1. Pour moi, le télétravail pendant le confinement s'est passé dans de bonnes conditions
2. J'ai pu compter sur l'aide de l'entreprise
3. J'ai pu compter sur l'aide de mon manager
4. J'ai eu des difficultés pour m'organiser
5. J'ai découvert une autre façon de travailler
6. En ce qui me concerne, je suis favorable à l'organisation du télétravail
7. La possibilité de travailler en télétravail représente un progrès social
8. Le télétravail représente une possibilité de progrès pour l'entreprise
9. Le télétravail ne doit pas pouvoir être imposé au salarié
10. Je suis bien équipé(e) chez moi pour le télétravail
11. Le télétravail risque de perturber ma vie familiale
12. Ma vie de famille risque d'avoir des effets négatifs pour mon travail en télétravail
13. Je travaille mieux de chez moi qu'en venant dans les locaux de l'entreprise
14. L'organisation du télétravail devra donner lieu à un accord avec les représentants du personnel
15. Le télétravail doit correspondre à un choix réversible du salarié
16. L'organisation du télétravail nécessite un règlement intérieur précis
17. Le passage au télétravail suppose un accord du supérieur hiérarchique
18. Un accompagnement des salariés (psychologique, ou en vue de l'aider à s'organiser) en télétravail est nécessaire
19. Le télétravail suppose la présence du salarié dans les locaux de l'entreprise pour temps minimum chaque semaine
20. L'entreprise doit pouvoir imposer un retour au travail dans les locaux de l'entreprise au salarié

qui ne respecte pas les dispositions le concernant

21. L'entreprise doit aider le salarié en télétravail à s'équiper (ordinateur, portable, etc.) et prendre en charge les frais d'abonnement correspondant
22. Les salariés de l'entreprise ont assez de maturité pour s'organiser en dehors de la présence de leur supérieur hiérarchique
23. Le télétravail obligera la hiérarchie à repenser son rôle
24. Le télétravail aura pu effet de compliquer le rôle des représentants du personnel
25. Le contrôle du temps de travail effectué devra laisser place à la capacité à exercer une fonction dont le contenu aura été discuté avec le supérieur hiérarchique
26. La répartition du temps de télétravail et de travail dans les locaux de l'entreprise doit faire preuve de souplesse

LA PASSATION DE L'ENQUÊTE :

L'enquête a été ouverte sur une durée d'une semaine, les salariés ayant, afin de se connecter sur le site dédié, reçu un identifiant et un numéro de code distribués de façon aléatoire afin de préserver leur anonymat. Certaines questions étaient, pour des raisons techniques, formulées de façon positive, d'autres de façon négatives. Les six réponses possibles étaient :

- tout à fait d'accord
- d'accord
- plutôt d'accord
- plutôt pas d'accord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

Sur 60 personnes invitées à participer à cette enquête, 44 ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 75%, que l'on peut qualifier d'excellent.

LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Pour chaque question, les réponses ont été synthétisées par une note globale, celle-ci allant de 0 (aucune réponse positive) à 20 (l'ensemble des réponses étant positives). On notera que dans la présentation ci-dessous, les questions ont été reformulées de façon à être toutes de sens positif.

- En ce qui me concerne, je suis favorable à l'organisation du télétravail 16,6
- La possibilité de travailler en télétravail représente un progrès social 16,6
- Le télétravail représente une possibilité de progrès pour l'entreprise 16,7
- Pour moi, le télétravail pendant le confinement s'est passé dans de bonnes conditions 14,7
- J'ai pu compter sur l'aide de l'entreprise pour mon équipement matériel 15,1
- J'ai pu compter sur l'aide de l'entreprise pour échanger sur mes difficultés d'organisation 14,3
- Je n'ai pas eu de difficultés pour concilier le télétravail avec ma vie personnelle 12,0
- Le télétravail ne s'est pas traduit par une surcharge de travail 9,8
- Le télétravail ne s'est pas traduit par une sous charge de travail 15,7
- Le télétravail n'a pas été source d'un stress supplémentaire 12,8
- J'ai découvert une autre façon de travailler 15,1
- Le télétravail ne doit pas pouvoir être imposé au salarié 16,6
- Je suis bien équipé(e) chez moi pour le télétravail 13,3
- Le télétravail ne perturbe pas ma vie familiale 15,1
- Ma vie de famille est compatible avec mon travail en télétravail 16,7
- Je travaille mieux de chez moi qu'en venant dans les locaux de l'entreprise 11,9
- L'organisation du télétravail doit donner lieu à un accord avec les représentants du personnel 14,2
- Le télétravail doit correspondre à un choix réversible du salarié 17,8
- L'organisation du télétravail nécessite un règlement intérieur précis 13,9
- Un accompagnement psychologique des salariés en télétravail est nécessaire 6,8
- Le télétravail suppose la présence du salarié dans les locaux de l'entreprise pour un temps minimum chaque semaine 14,7
- L'entreprise doit pouvoir imposer un retour au travail dans les locaux de l'entreprise au salarié qui ne respecte pas les dispositions le concernant 12,8
- L'entreprise doit aider le salarié en télétravail à s'équiper (ordinateur portable, etc.) 18,6
- Les salariés de l'entreprise ont assez d'autonomie pour organiser eux-mêmes leur travail 16,2
- Le télétravail obligera la hiérarchie à repenser son rôle 13,0
- Le télétravail a pour effet de compliquer le rôle des représentants du personnel 6,7
- Le télétravail implique un management basé sur la réalisation d'objectifs définis d'un commun accord et non sur le contrôle du temps de travail 13,7

L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Certes, l'enquête a eu lieu dans une entreprise où toutes les conditions étaient réunies pour un succès du télétravail. Et donc, ce qui frappe, c'est que, selon la majorité des répondants :

- Les personnes interrogées n'ont pas rencontré de difficultés (difficultés matérielles ou à s'organiser) pour adopter le télétravail,
- Le télétravail représente un progrès à la fois pour le salarié et pour l'efficacité de l'entreprise,
- Les télétravailleurs sont capables de s'organiser par eux-mêmes et qu'une aide de l'entreprise en ce sens est inutile,
- L'entreprise doit apporter si nécessaire une aide aux télétravailleurs en matière d'équipement,
- L'élaboration de règles relatives au télétravail est souhaitable (volontariat, existence d'un règlement dédié).

En revanche, on est frappé par les réponses plutôt négatives concernant :

- La nécessité d'un accompagnement psychologique,
- Le risque d'une surcharge de travail,
- Le risque pour les représentants du personnel de ne pas pouvoir jouer leur rôle.

On ne saurait bien entendu généraliser ces résultats. Quoi qu'il en soit, ils témoignent, venant des salariés, d'un souhait et d'une capacité d'autonomie qui va bien au-delà de ce que la plupart des entreprises sont prêtes à leur concéder. Au fond, elles sont enfermées dans le modèle de la manufacture industrielle, fondée sur une organisation autoritaire. Un modèle qui ne peut faire que l'objet de réactions croissantes de rejet et nuire, bien entendu, à leur image, notamment auprès des jeunes.

Hubert LANDIER





**LES TROPHÉES DÉFIS
RSE SE METTENT EN
PLACE UNE FOIS DE
PLUS...
DES THÈMES PHARES À
DÉCOUVRIR**

Nous connaissons actuellement une crise sanitaire, sociale et économique majeure. Or, non seulement la RSE est toujours là, mais elle s'est renforcée. Cette longévité révèle une transformation profonde. Malgré la crise, la pression des parties prenantes pour la RSE ne s'est pas relâchée. Du côté des actionnaires, la demande pour l'investissement socialement responsable s'est notablement accrue, les critères RSE des financiers, appelés «ESG» (environnement, social et gouvernance), étant devenus la norme pour les investisseurs. À l'image de la société et des clients, les salariés sont en attente d'une plus grande responsabilité de leurs employeurs, comptant parfois sur leur entreprise pour s'impliquer dans des causes d'intérêt général. Des programmes RSE sont lancés avec des objectifs précis et mesurables. Ils sont de plus en plus intégrés dans les directions opérationnelles et les services supports (informatique, logistique, approvisionnement, etc.).

À titre d'information, les français sont parmi les 18 pays les plus développés, ceux qui prônent une accentuation des efforts en RSE et développement durable. Ainsi, nombreuses sont les entreprises qui ont voulu s'engager, avoir une action publique et justifier de leurs actions et les directeurs RSE ont un rôle grandissant depuis plusieurs années, et encore davantage pendant cette période de crise. Le poids de la RSE et du développement durable, accru depuis l'accord de Paris sur le climat de 2015 et la loi PACTE de 2019, a convaincu les dirigeants d'entreprise d'intégrer la RSE à leur culture d'entreprise. Les objectifs de développement durable ne sont plus seulement une affaire de diplomates mais une affaire d'entreprise. Les entreprises doivent prendre leur part dans la recherche de nouvelles voies, l'enjeu est donc de réaliser une transition, en basculant de cette RSE déclarative et « hors sol » à la RSE "transformative", c'est-à-dire utilisée pour faire le bien et faire évoluer le dialogue social et l'entreprise. Elle est conçue comme un levier stratégique, une source d'innovation et un facteur de différenciation compétitive.

Cette RSE « transformative » est à l'image des Trophées Défis RSE France, fondés en 2012 par Nora Barsali, entrepreneure socialement engagée et experte en communication responsable et affaires publiques.

C'est inattendu en cette période de crise, pour cette 8e édition des Trophées Défis RSE France, parrainés par le Ministère de l'Économie et des Finances et le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire et soutenus par des réseaux professionnels experts dans la RSE et des médias : BNP Paribas Real Estate, Bpifrance, OPCO Entreprise de Proximité, Comité21, Label Lucie, groupe AEF info, Décisions durables, l'Express, RSE Data News ; En plus de partenaires réseaux : Bouge ta Boite, INCO, Label ESS-ADN, et Zei ; News RSE a reçu 78 candidatures, toutes nominées aux Trophées Défis RSE 2020, soit une hausse de 40% par rapport à l'année 2019. En effet, l'édition 2020 a été lancée

quelques semaines avant la crise sanitaire et révèle une tendance des organisations à valoriser leurs démarches RSE et leurs engagements autour notamment d'enjeux humains et sociaux : l'Inclusion, l'innovation sociale, la réduction des inégalités, le bien-être et la santé des salariés, l'implication dans la société, la solidarité. L'environnement et l'innovation ne sont pas en reste et de nombreuses candidatures portent sur des services et solutions intégrant la prise en compte de la transition écologique et solidaire et l'impact sociétal. Cette édition inaugure également une nouvelle mention spéciale (Égalité Professionnelle) qui distinguera une organisation engagée de longue date dans l'égalité Homme-Femme, la mixité et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Enfin, cette année, les candidatures émanent d'entreprises et d'associations souhaitant faire connaître leurs démarches RSE et se challenger dans les catégories qui correspondent aux piliers de la RSE mais aussi à leurs préoccupations de bonne gouvernance.

« Les candidatures 2020 révèlent ainsi une incroyable appétence des enjeux ESG et un souhait de s'impliquer davantage dans la solidarité et la vie publique. On note une hausse des candidatures émanant d'organisations souhaitant valoriser leur implication dans la vie publique et les grands enjeux sociétaux, et une augmentation de candidatures de start-ups à impact. »

Les candidatures 2020 émanent d'entreprises et d'organisations de toutes tailles et tous secteurs d'activité : cosmétique, assurance, banque, énergie, téléphonie, sciences cognitives, santé (laboratoires pharmaceutiques, médico-social), restauration, agriculture urbaine responsable, immobilier, numérique, industrie, construction, services aux entreprises et enfin collectivité publique. Les candidatures couvrent par ailleurs 9 régions de France, 14% sont issues de grands groupes et grandes entreprises (11), 19% de start-ups (15), 67% de TPE/PME/ETI.

Le Jury s'est tenu le 1er juillet 2020 et le palmarès sera dévoilé cet automne lors de la cérémonie de remise des Trophées Défis RSE 2020 au Palais du Luxembourg (Sénat). Les membres du jury des Trophées Défis RSE témoignent : « La présélection de l'année a été remarquable. Qu'ils soient issus de grands groupes ou de petites entreprises, les projets qui nous ont été soumis portaient des valeurs cardinales. C'est la preuve que la RSE devient prépondérante dans les modèles économiques. En accompagnant cette évolution, Les Défis RSE sont un formidable baromètre sociétal. » Sébastien Folin, Speaker Journaliste Producteur ; « Quelle journée inspirante ! Le palmarès nous a conduit à des choix difficiles parfois. Mais cette édition 2020 incarne le foisonnement des initiatives reçues... » Sandrine Maisano, secrétaire général du Comité 21.

Pour candidater aux Trophées Défis RSE 2021, dossier sur demande à : candidature@newsrse.fr



ISEFAC R.H.

L'ÉCOLE DES PROFESSIONS JURIDIQUES ET DES RESSOURCES HUMAINES

APPRENTISSAGE | CIF | VAE | CDD | CDI | CPF

TITRES
CERTIFIÉS
PAR L'ÉTAT

☑ BAC+3

- Chargé(e) de Gestion Ressources Humaines
- Assistant(e) Juridique
- Gestionnaire Paye

☑ BAC+4/5

- Manager Ressources Humaines
- Manager du Développement R.H.
- Manager Mobilité Internationale
- Manager Diversité, Inclusion et Innovation Sociale
- Manager Stratégique de la Performance



CONTACTEZ-NOUS

Campus de Paris : 20, rue Chabrol 75010 Paris
Campus de Lyon : 85, boulevard Vivier Merle 69003 Lyon

Tél. : 01.47.70.85.03

IONIS
EDUCATION GROUP



**NON AU COVID, OUI À LA
PRÉSERVATION DU LIEN SOCIAL !**
QUAND LA SOCIÉTÉ CIVILE S'INVITE DANS L'ENTREPRISE...

Elisabeth PROVOST VANHECKE

Systemicienne et didacticienne du travail
Chroniqueuse et auteure

Si la covid nous offre une réelle opportunité pour que l'Être au travail ne soit plus considéré comme une " ressource humaine " ; il peut impulser une autre dynamique, celle d'un lien social reconfiguré dans l'environnement personnel de l'individu qui travaille à distance. La société civile s'inviterait-elle dans l'entreprise comme partie prenante d'une situation de travail excentrée ?

LA PRATIQUE CORPORELLE DE L'INTERRELATION

Qui n'a jamais ressenti lors de la perte d'un être cher ce manque indéfinissable et si présent du corps dont les cellules ne seront plus actionnées par la personne disparue ? Sur un plan professionnel, il est certain que l'entreprise n'a jamais été réputée pour être un lieu de grande convivialité. Et pourtant... Une main froide glissée dans celle de l'interlocuteur molle et rétractile, ou le bisou du bout des lèvres qui les rapproche des joues de l'Autre... Ne plus se toucher ; ne plus s'embrasser ; quand le visage de l'Autre ne se devine plus qu'au travers de ses yeux... Pour cause de covid, dans les organisations, ces sensations perdues vont désormais nous manquer. Parmi elles, combien seront effacées par défaut de " pratique corporelle de l'interrelation " ? Le lien social qui n'est plus convoqué par le corps s'effacera progressivement, à moins que l'individu ne le recherche ailleurs. Peut-être au détriment de l'entreprise qui n'aurait pas été capable de le préserver...

T'AS D'BEAUX YEUX TU SAIS !

Les praticiens de la PNL¹ le font connaître, chacun d'entre nous à force d'entraînement peut arriver à transformer ses tics et ses tocs de comportements, sauf les yeux ! Miroirs des attitudes et des sensations, ils reflètent toutes les émotions et les sentiments ; passages fugaces où l'on se sent désarçonné, enthousiaste ou dans l'attente d'une idée qui tarde à venir. Alors, il ne resterait plus qu'à s'inscrire à un cours de PNL pour découvrir ce qui se passe chez notre interlocuteur avant qu'il ne réagisse !

Dans " la vraie vie sans masque ", cet instant cognitif et/ou affectif du regard est relayé par bien d'autres manifestations du visage : un rictus au coin de la lèvre, ou les joues qui rosissent sur le coup d'une nouvelle. Dorénavant, il n'est plus question de toucher quelqu'un pour rattraper une maladresse si l'on s'aperçoit qu'on l'a choqué, au contraire pour le congratuler, ou lui sourire en réunion quand une dimension commune émerge. Comment pallier la perte de communication corporelle ?

DIRE ADIEU À LA SOUPE À LA GRIMACE !

Certains pourront avancer qu'un SMS en réunion, son du Smartphone éteint, est bien aidant pour soutenir un collègue en difficulté. Dans ces circonstances, comment manifester son approbation à quelqu'un avec lequel on n'entretenait pas de relation particulière et a fortiori dont l'opinion était opposée ? Tout un pan de la communication interrelationnelle par le vecteur de l'expression serait-elle condamnée ? Sont-ce les mails réduits au minimum fonctionnel de l'échange qui pourront remplacer les sourires induits, les lèvres qui tombent sous le coup de la nouvelle ou une respiration devenue malaisée par le fait de l'émotion ou à cause du masque ? Que de confusions à venir !

On apprend à construire des robots " humains " qui sourient sans masque. Et nous, on n'aurait plus le droit de se voir sourire ?

CHOISIR ENTRE UN INDIVIDU SANS TÊTE OU UN INDIVIDU SANS CORPS

On pourra se consoler en regardant les faciès sur l'écran glacé de l'ordinateur. Quel soulagement ! Comme si l'humain n'était qu'un visage sans corps... Alors, comment se synchroniser avec son interlocuteur qui croise les jambes ou qui tapote nerveusement sa cuisse de la main ? Le bruit du pied dans la savate qui s'excite sous le bureau ne s'entend pas plus que le chant du merle dans le jardin, les fenêtres sont fermées, télétravail oblige.

Ainsi on aurait le choix entre un individu sans tête ou un individu sans corps. Pas mal ? Quand on a tous besoin de chaleur humaine, de cet élan spontané des uns envers les autres dont personne (ou presque) ne peut se passer. L'émotion et les sentiments, tels sont les besoins des Êtres humains pour vivre et affronter les situations d'adversité. Les très recherchées " soft skills " naissent le plus souvent dans une relation de confiance expressive ; car l'affirmer, caché derrière son masque pourrait ne pas suffire. Parfois la situation professionnelle interdit la parole. Alors le regard du chef illustré par la physionomie de son visage, vaut tous les laisser passer du monde. Ils " disent " au collaborateur : " Oui tu peux y aller. J'ai confiance ! "

L'AMOUR TUE MAIS SANS AMOUR ON MEURT

La suspicion pour cause de covid qui s'installe entre les gens n'inaugure ni la compassion ni la tolérance. Alors, pensez, si on ne voit plus la face ou le corps ! Comment empêcher que cette méfiance envers les uns et les autres ne s'amplifie à cause du manque d'information corporelle sur ses inter-

locuteurs devenus pour le coup des locuteurs ?

Ainsi, certains Epadh sembleraient avoir oublié que même " vieux ", on ne s'est pas transformés en des objets rangés dans une chambre et déplacés pour le déjeuner. Les " vieux " des Epadh disparaîtront-ils du fait du covid quand leurs proches leur témoigneront leur amour ? Ou par manque d'amour quand ils ne les rencontreront plus ?

S'ÉLOIGNER DE LA SITUATION POUR MIEUX VOIR, COMPRENDRE ET AGIR

La technologie existe. Elle saurait fabriquer des masques transparents à travers lesquels on se regarde et des caméras qui situent l'individu de plain-pied chez lui. Quelle est la raison personnelle, la cause externe ou le mobile individuel et/ou collectif qui fait que l'on accepte la dégradation du lien social en approuvant des gestes barrières et une distanciation sociale, sans même penser qu'ils pourraient être améliorés pour préserver la qualité de l'interrelation ? A croire que jamais on aurait réfléchi aux impacts sur les gens des outils subis pour se protéger comme s'ils étaient les seuls à exister.

Qui l'a dit ?

Il est difficile de prétexter un état d'urgence. Voilà plusieurs mois que la covid s'est installé et toujours les mêmes masques, les mêmes caméras restrictives de l'image de soi. Cette réduction de l'esprit et du cœur dissèque la communication corporelle dans l'interrelation sans la recomposer en un autre modèle.

UNE CHUTE D'ÉNERGIE SOCIÉTALE

Bien des managers, des collaborateurs ou des dirigeants ont pris conscience que dans l'interaction naissent les idées en réponse aux problématiques. Aujourd'hui le monde est messages, codes et informations² : codes de comportements qui interdiraient que dans l'entreprise la vie personnelle soit repérable ; messages fonctionnels dont on atrophierait l'argumentation pour le résultat ; pléthore d'informations distribuées à qui veut bien les capter sans qu'elles deviennent pour autant connaissance. Toute la vie au travail serait réduite à la taille de Liliput...

Il serait urgent de réapprendre qui nous sommes et que l'espace de soi sectionné à l'intérieur de l'entreprise y trouve sa place : on n'emène pas au bureau ou sur un chantier une partie de soi-même. C'est tout un système humain qui voyage et que l'on embarque dans les organisations. C'est lui qui, si les besoins à vivre le travail sont satisfaits, révèle les capacités les plus précieuses pour l'entreprise.

CHANGER LES CODES POUR MIEUX VIVRE LE TRAVAIL

L'Être au travail est plus qu'une " ressource humaine ". Il est Système qui fait sens ou pas avec celui de son entité. Le covid apporte sans aucun doute la plus inattendue des ruptures sur le plan de la " ressource humaine " Si l'Être au travail disparaît, le sens du travail disparaît avec lui. Il serait grand temps d'accepter la personne telle qu'elle est, sans rogner ce qui d'après un code dont on ignore l'origine et les auteurs, n'aurait pas la possibilité de s'exprimer dans l'entreprise. " L'espace-temps-travail " ainsi recomposé serait contributif à l'émergence d'un autre modèle qui pourrait " faire système " avec celui de chaque individu. Réinventer des pratiques dont la finalité commune serait à identifier et permettre des comportements réels et non représentés ; expliciter les messages verbaux et écrits dans un feed-back permanent ; ou informer grâce à la structure des données afin de mobiliser chez chacun la perception d'une dimension commune : tel pourrait être le paradigme novateur du travail, respectueux de l'Être, en lui permettant de le vivre

SOCIÉTÉ CIVILE " CONTRE " ENTREPRISE ?

Tout système se caractérise par les paramètres temps et espace. Pour les travailleurs à distance, l'espace est désormais celui de l'appartement ou de la maison avec une famille et/ou un chien ; il est aussi celui des habitants du quartier, du village ou de la cité. Dans toute époque, le lien social fut une nécessité primale pour l'individu. Si à ce jour, " l'entreprise-coach rate le coche " de ce qui nous réunit, la personne loin de son organisation recherchera dans sa famille, ses amis, ses voisins ou sa ville, l'envie de s'investir dans une activité et de participer à une œuvre commune et collective. Tous ces acteurs reconfigureront le paysage perdu des relations professionnelles dans des interactions au quotidien, en sympathie et amitié. L'affect qui participe à tout échange les ancrera au bénéfice de la personne isolée. La société civile recréera autour d'elle une sorte de halo protecteur sur un plan social. Elle ne sera plus seule pour affronter son employeur ; ce qui pourrait lui donner la force de décider (enfin) POUR sa vie. Société civile contre entreprise ? Voilà une situation historique que les procédures et les normes avaient gommée ! Une question s'impose : le covid serait-il constitutif d'un facteur de rupture du travail ?

ELISABETH PROVOST VANHECKE

SYSTÉMIENNE ET DIDACTICIENNE DU TRAVAIL —

CHRONIQUEUSE ET AUTEURE

L'INTERVIEW "SCHIZO"

INTERVIEW

Sortie du livre
**"valoriser le capital
 immatériel des entreprises
 innovantes"**
 chez Dunod



Bonjour Stéphane Bellanger ! Vous avez co-écrit un ouvrage sur le capital immatériel dans les start-ups aux éditions « La Revue Banque » en mars dernier. Parmi les sujets traités, il y a bien évidemment le capital humain interne et externe. Quels en sont les ressorts ?

Bonjour, Stéphane, eh bien, situé au cœur du capital immatériel, ce capital humain est la ressource, tant interne qu'externe, la plus significative et est mesurable à partir des critères suivants :

- masse salariale et coût des prestataires externes ;
- coût du recrutement pour la constitution de l'équipe ;
- temps de travail investi pour l'intégration/transmission de la culture d'entreprise ;
- dépenses de formation.

D'autres éléments plus diffus sont à considérer également parmi lesquels :

- Évolution de carrière
- Dextérité, productivité, efficacité...
- Motivation, climat social...
- Créativité,

Sans omettre, bien évidemment, le rôle des dirigeants/fondateurs et leur mode de gestion de l'entreprise (pyramidale, collaborative, libérée) qui seront autant de bonus/malus du scoring proposé.

Et ainsi, comment fonctionne ce collectif ?

Prenons l'exemple d'une start-up. Le(s) fondateur(s) assure(nt) le leadership et donne(nt) l'impulsion aux collaborateurs. En phase de démarrage, le capital créateur dirigeant prévaut.

Et qu'y trouve-t-on ?

Schématiquement, il y a Le capital créateur dirigeant et distinctement le capital collaborateur(s)

Les start-up sont d'une grande réactivité et d'une extrême agilité. Dans cet objectif, elles mettent en place une organisation horizontale. La qualité de l'équipe est donc essentielle.

Que peut-on dire du capital du dirigeant ?

Le créateur dirigeant a plusieurs rôles : il est à l'initiative du projet entrepreneurial ; il y a fusion entre le projet d'entreprise et lui. Il doit être polyvalent et exercer :

- un rôle de développeur et de commercial (avoir la capacité technique de développer et commercialiser son innovation),
- un rôle de gestionnaire (pouvoir gérer),
- un rôle de leader et de manager (motiver et orienter les collaborateurs).

La plupart des créateurs de start-up ont un niveau technique élevé dans le domaine dans lequel ils s'engagent, mesurable objectivement par des in-

dicateurs tangibles dans le cadre de leur activité salariée. À titre d'exemple, dans le domaine informatique : nombre de lignes de programme rédigés sur tel langage, nombre et taille des algorithmes conçus précédemment, nombre de réseaux clients/serveurs installés à ce jour...

Et qu'est-ce qui permettra de valoriser ces compétences ?

Et bien, c'est la capacité à les utiliser sur un projet où ils sont décisionnaires, autonomes et libres de prendre des risques sans répondre à une demande d'un supérieur hiérarchique. Tel un ingénieur dans une entreprise qui maîtrise différentes technologies et qui va « oser » les appliquer là où on ne l'envisageait pas. Le fait d'importer une technologie d'un autre secteur d'activité peut être à l'origine d'une innovation majeure. C'est en ce sens que le niveau technique peut être identifié comme utile, souvent en raison d'une double compétence.

C'est précisément pour cela qu'il conviendra de vérifier si le candidat a d'autres centres d'intérêt que son travail quotidien et répétitif, et de prendre en compte d'autres variables qui permettent de quantifier le potentiel immatériel de chacun : le nombre d'abonnements à des magazines, le nombre de romans ou d'essais lus chaque année, le temps passé à des activités extraprofessionnelles, le nombre de voyages dans des contrées éloignées... autant d'opportunités de glaner de nouvelles idées.

En résumé :

- la capacité technique implique d'être stratège, d'avoir des compétences et de l'ambition ;
- la capacité de gestionnaire signifie savoir s'entourer, déléguer, organiser et prévoir ;
- la capacité managériale repose sur un leadership, l'existence d'un encadrement, une sensibilité sociale et de la confiance.

Qu'en est-il pour le capital collaborateurs ?

Le rapport entre le niveau d'étude/expérience du



collaborateur et son salaire est un très bon indicateur de la prospérité de la start-up. Les jeunes pousses ont peu de moyens, mais le « bon » salarié sait qu'il se rémunérera en partie sur la réussite de la société. Lui aussi supporte un risque.

Aussi, on peut s'interroger sur la start-up qui n'a pas de collaborateurs ou sur la pérennité du projet si l'équipe n'est pas stable ou manque de dynamisme.

Un créateur de start-up peut s'avérer excellent dans une équipe et ne pas parvenir à s'adapter à une autre équipe, simplement parce que l'ambiance entre les membres, les relations avec les clients, le rôle du manager ne lui conviennent pas. Ce n'est pas

parce qu'une start-up recrute des collaborateurs de haut niveau – chacun à son poste – que pour autant l'équipe réussira et sera la meilleure sur le projet envisagé.

Peut-on dire qu'il s'agit ici d'alchimie ?

Une dimension globale doit être prise en compte : l'envie de travailler ensemble, le cadre, les installations et les relations avec les clients.

Toutefois, il est nécessaire que les créatifs puissent travailler en équipe avec des personnes en mesure de développer et réaliser techniquement leurs idées.

Il faut donc essayer d'évaluer globalement le climat qui règne au sein de l'équipe : une jovialité apparente, les activités extraprofessionnelles mises en œuvre, la qualité de la communication...

Le capital collaborateur trouve ainsi son origine dans la compétence, la motivation, le dynamisme d'équipe et les perspectives d'évolution.

Merci bien pour cet entretien Stéphane Bellanger

Merci à vous, Stéphane, pour ces questions pertinentes...

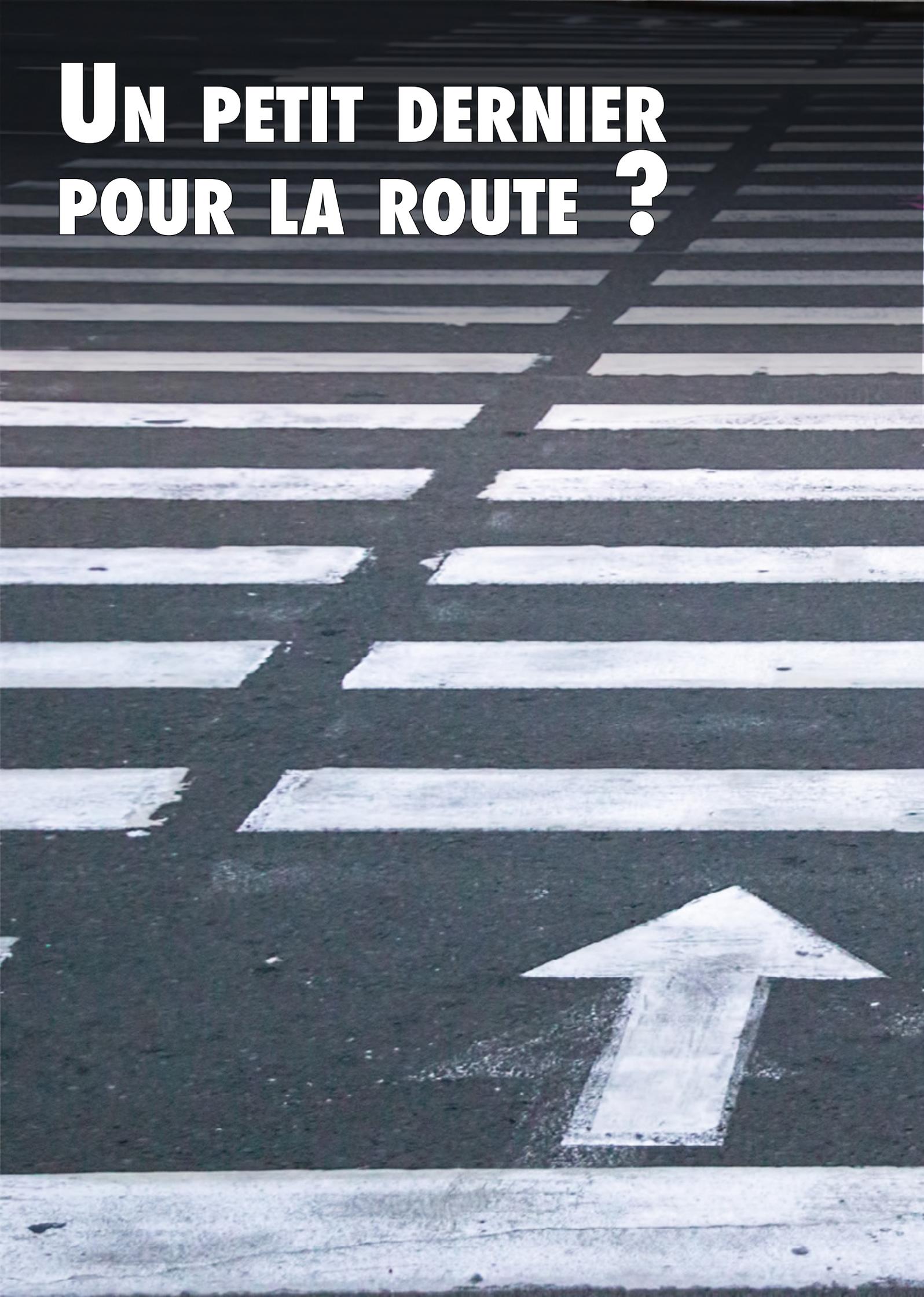
Stéphane Bellanger

Expert comptable & conseil - Commissaire aux comptes - Analyste financier

Notre blog : <https://cbm-intl.blogspot.fr/>

Nos articles : <http://www.calameo.com/accounts/26983>

**UN PETIT DERNIER
POUR LA ROUTE ?**





**GARDIEN DU VIVRE ENSEMBLE :
LE « NOUVEAU » DÉFI MANAGÉRIAL**

Mounier-Poulat Magali

Fondatrice & Executive Coach

Pragmatic Dreamers

Ces derniers mois les différentes crises vécues ont à nouveau souligné l'urgence de questionner notre façon de vivre ensemble. A l'échelle des sociétés civiles comme des entreprises. Le lien social est un besoin fondamental de l'être humain. Sans nourriture affective, le bébé se laisse mourir. Le développement reprend si le contact est recréé de façon adaptée. Il en va de même pour un collectif.

Les attentes sont fortes aujourd'hui vis-à-vis des entreprises. Rendre le monde meilleur, servir l'intérêt général, c'est contribuer à un nouveau vivre ensemble. Encore faut-il être capable de le nourrir à l'intérieur.

Le rôle du manager est comme toujours essentiel. Les nombreuses études d'engagement montrent au combien le manager compte dans le fait de rejoindre une entreprise et d'y rester. Le sujet n'est pas nouveau mais où en est-on aujourd'hui ?

Cet article propose 4 axes clés à partir desquels se questionner en tant qu'entreprise pour donner les moyens aux managers de tenir leur rôle de Gardiens du Vivre Ensemble.

DÉFINIR UNE RAISON D'ÊTRE QUI APPRÉHENDÉ LE VIVRE ENSEMBLE DE FAÇON GLOBALE ET STRATÉGIQUE

Les managers ont aussi besoin de sens ! Leur action doit pouvoir s'inscrire au service d'une raison d'être claire capable de penser le Vivre Ensemble au niveau global.

Cela revient à se poser les questions suivantes :

- en tant qu'entreprise comment souhaitons-nous contribuer à un nouveau Vivre Ensemble global ? C'est la notion de Corporate Citizenship ou Entreprise Citoyenne, thème du Forum Economique Mondial de 2020.
- Pour être congruent et en fonction de notre ADN, qu'est-ce que cela veut dire pour nous en interne ? Par quelles valeurs et quels comportements cela s'incarne-t-il au quotidien ? Quels sont nos indicateurs de réussite ?
- Quel est le rôle de chacun, et donc des managers, dans cette réussite ? Comment leur communiquer clairement ?

Cela nécessite de faire de ce sujet une priorité stratégique portée de façon co-responsable par une équipe de direction convaincue capable de faire preuve d'exemplarité. La plupart du temps nous n'y sommes pas encore ! La question est alors : de quoi cette équipe a-t-elle besoin pour remplir ce nouveau rôle ? De la prise de conscience à la capacité d'action.

Les retours d'expériences et les découvertes scientifiques amènent aujourd'hui les preuves irréfutables du Vivre Ensemble comme facteur de performance.

PROPOSER UN ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL SOLIDE POUR ÊTRE GARDIEN DU VIVRE ENSEMBLE

Bien souvent les managers n'ont pas été préparé à remplir ce rôle. La culture dominante a jusqu'alors plutôt encouragé le Business First, la compétition, le mythe du manager fort et charismatique qui a réponse à tout tout de suite. L'accélération des rythmes et la digitalisation, la politique du « toujours plus avec moins », les fréquentes injonctions paradoxales, tout cela n'aide pas à promouvoir un climat propice au vivre ensemble. Même dans les entreprises où le Care est revendiqué dans la raison d'être, les managers ont besoin d'être accompagnés face aux situations du quotidien. Nous avons tous nos biais, stéréotypes, croyances, zones aveugles or savoir nourrir le vivre ensemble de façon adaptée passe nécessairement par un travail sur soi.

Les questions à se poser peuvent être les suivantes :

- Quel modèle managérial nourrissons-nous désormais ? Quelle place aux compétences socio-émotionnelles, à l'humilité, à la vulnérabilité, à l'authenticité ?
- Quels outils mettons-nous à disposition des managers pour les aider dans ce nouveau rôle ? Sont-ils présentés de façon cohérente avec un suivi consistant ? Bien souvent les outils, conseils, bonnes pratiques abondent mais sans compréhension et appropriation véritables par les managers. Le feedback est un bon exemple : savoir donner un feedback motivant et en demander reste un exercice compliqué pour de nombreux managers ! Cela reste un outil clé du Vivre Ensemble.
- Comment la stratégie RH sert-elle cet objectif du Vivre Ensemble ? Les processus et systèmes de reconnaissance le valorisent-ils ?

L'équilibre est loin d'être évident à trouver entre bienveillance / excellence. La réponse doit se traiter de façon collective et non à la seule discrétion du manager.

CRÉER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE TRANSVERSE AUTOUR DU VIVRE ENSEMBLE

Le manager ne porte pas seul la responsabilité du

Vivre Ensemble de son équipe. Cette notion est à penser de façon transverse en co-responsabilité et en interdépendance. Chacun a une place et un rôle dans la réussite du Tout. Cela est vrai au sein d'une équipe et entre les services ou départements de l'entreprise. Montrer que chacun compte autant dans et pour la réussite de l'objectif commun, promouvoir la collaboration et sortir des querelles de chapelle, nourrir les liens intra et interservices, partager les bonnes pratiques, avoir des rituels communs se construit au niveau de l'entreprise. Si un endroit dysfonctionne, c'est l'ensemble du système qui est impacté.

Pour avancer les questions peuvent alors être :

- Les places et rôles de chacun sont-ils clairs pour tous dans l'entreprise ? Les interdépendances, les besoins mutuels, sont-ils évidents ? Les règles du jeu en matière de Vivre Ensemble sont-elles énoncées et comprises par tous (droits et devoirs) ?
- Dans ce cadre commun, quelle est la marge de manœuvre des managers, en co-construction avec leur équipe en matière de Vivre Ensemble ? Quel suivi permet d'assurer l'harmonisation des pratiques et le respect des règles ? Que se passe-t-il en cas de non-respect de ces règles ?
- Toutes les parties sont-elles entendues de façon équilibrée ? L'information circule-t-elle partout de façon fluide et transparente ? Quelle place pour la diversité facteur clé d'ouverture ? Comment le dialogue social est-il repensé ?

Les questions relatives au Vivre Ensemble doivent évidemment intégrer la réflexion autour du déploiement de l'IA dans les organisations et les avancées en matière de travail à distance/télétravail. Cela peut être une excellente occasion de réinventer le Vivre Ensemble si les outils sont utilisés à bon escient au service d'une raison d'être donnant priorité à l'humain. Les managers, chefs d'orchestre et gardiens de cette dynamique, sont à animer en communauté solidaire transverse apprenante.

PROMOUVOIR UNE CULTURE MANAGÉRIALE DE LA RÉSILIENCE GRÂCE ET POUR LE VIVRE ENSEMBLE

La complexité et l'incertitude de notre « nouveau monde » semblent croître de jour en jour. Le flou généré vient impacter directement notre sentiment de sécurité. Si cette insécurité perdure, le stress l'emporte et engendre peur, repli sur soi, rigidité. Le Vivre Ensemble est menacé. Si nous avons appris à aborder cette incertitude en soignant le lien, en amenant la sécurité et la confiance suffisantes

en soi et avec les autres, la joie, la collaboration, l'agilité, l'innovation, la vie reprennent nourries par le Vivre Ensemble. Dans ce délicat exercice les managers sont en première ligne. C'est à eux d'adopter rapidement la bonne posture pour la véhiculer au sein du collectif. Cela est loin d'être aisé et cela s'apprend.

Les questions qui se posent peuvent être les suivantes :

- Les managers sont-ils incités à développer l'optimisme (capacité à poser un regard lucide sur les situations en étant convaincu qu'une issue positive est possible) en eux-mêmes et pour les autres ?
- La capacité à reconnaître qu'« on ne sait pas » est-elle encouragée chez les managers ? Face à l'inconnu ce qui compte c'est de se donner les moyens de trouver ensemble ce qui est juste de faire, en phase avec la raison d'être et les principes de Vivre Ensemble.
- La culture managériale sait-elle désormais aborder les erreurs et les difficultés comme une source d'apprentissage individuel et collectif ? Cela revient à savoir donner le bon niveau d'autonomie à chacun, à chercher des solutions et pas des coupables, à savoir reconnaître ses erreurs et demander de l'aide en tant que manager, à savoir célébrer les petites victoires régulièrement, etc.

Faire du Vivre Ensemble une ressource et une priorité face aux aléas de la vie permet aux managers de créer rapidement les conditions propices à la réinvention positive durable en résonance avec le monde et l'ensemble du vivant.

Bien souvent la dimension stratégique du Vivre Ensemble et les ingrédients managériaux nécessaires à son épanouissement sont connus. Il convient désormais de passer à l'action. Paradoxalement la clé n'est pas tellement de faire mais d'abord d'être. Ces questions ont vocation à activer ce processus. Comme souvent, une partie de la réponse réside dans la question. En changeant nos questions nous pouvons changer nos réponses. Alors, en tant que manager et/ou responsable de leur développement, cherchez ensemble les questions qui vous correspondent ! N'est-ce pas cela le rôle de Gardien du Vivre Ensemble : co-crée un espace des possibles au service d'un projet commun animé par l'échange dans un cadre de confiance ?

MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication

et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints

Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent

Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison, Marie Pierre Fleury, Yannig Joubrel, Gaëlle Roudaut et Brigitte Taschini

Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web

François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public



#ReconqueteRH #MagRH www.magrh.fr

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**